

TYÖNTEKIJÖIDEN VERKKOIDENTITEETTIEN VIRTUAALINEN JOHTAMINEN

Lisa Rajala

Hallintotieteet, johtamisen psykologia

Pro gradu -tutkielma

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Lapin yliopisto

Kevät 2021

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Työntekijöiden verkkoidentiteettien virtuaalinen johtaminen

Tekijä: Lisa Rajala

Koulutusohjelma: Hallintotieteet, johtamisen psykologia

Työn laji: Pro gradu -työ X Sivulaudaturtyö ____ Lisensiaatintyö ____

Sivumäärä: 57 + 1

Vuosi: 2021

Tiivistelmä:

Tutkimuksen tarkoitus on tarkastella johtajuutta virtuaaliympäristössä ja miten johtaa työntekijöiden verkkoidentiteettejä. Ilmiötä tarkastellaan johtajan perspektiivistä, miten he kokevat oman sekä työntekijöiden toiminnan virtuaaliympäristössä. Virtuaalijohtaminen tarkoittaa tässä tutkielmassa täysin teknologian välityksellä tapahtuvaa johtamista, ilman kasvokkain samassa tilassa tapahtuvaa vuorovaikutusta.

Viime vuosien aikana johtaminen on siirtynyt pitkälti virtuaaliseen ympäristöön, mikä haastaa johtajuuden uudella tavalla, kun vuorovaikutus tapahtuu teknologian välittämänä. Vaikka virtuaalijohtamista itsessään on tutkittu suhteellisen paljon, tutkimus tulee väistämättä jäljessä suhteessa sen radikaaliin yleistymiseen.

Tämän laadullisen tutkimuksen aineistona oli kuusi teemahaastattelua. Aineiston analyysimenetelmänä oli aineistolähtöinen sisällönanalyysi, jonka avulla aineisto sai enemmän painoarvoa. Lisäksi pystyi tarkastelemaan sekä yksittäisiä kokemuksia että laajempia kokonaisuuksia.

Tutkimuksen tuloksina voidaan todeta teknologian ihmisten välissä muuttavan vuorovaikutusta ja sitä mukaan johtamista. Virtuaaliympäristössä vuorovaikutuksen keskiössä on yhteydenpidon lisääntyminen ja samalla vuorovaikutuksen syvyyden heikkeneminen. Ihminen on oma itsensä virtuaaliympäristössä, mutta teknologia vuorovaikutuksen välissä muuttaa käyttäytymistä. Tutkimustulokset auttavat ymmärtämään virtuaalijohtamisen haasteita uudesta näkökulmasta.

Avainsanat: E-johtaminen, virtuaalijohtaminen, verkkoidentiteetti, sisällönanalyysi, cyberpsykologia, johtamisen psykologia

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi **X**

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	7
2.1 Virtuaalijohtaminen	7
2.2 Verkkoidentiteetti	13
2.3 Kyberpsykologia	16
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	19
3.1 Aineiston kuvaus	19
3.2 Laadullinen tutkimus	20
3.3 Laadullinen aineistolähtöinen sisällönanalyysi	22
3.4 Analyysin eteneminen	23
3.5 Tutkijan positio ja eettinen pohdinta	24
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET	26
4.1 Yleistä	26
4.2 Etäisyys ihmisten välillä	27
4.3 Itsensä ilmaisu on kömpelöä ja vaatii apuvälineitä	30
4.4 Muiden tulkinta on hidasta ja rajallista	33
4.5 Roolien tunnistamisen haasteet	38
4.6 Virtuaalijohtajan uudet taidot	41
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	46
6 POHDINTA	48
6.1 Tutkimuksen tulokset ja aikaisempi teoria	48
6.2 Tutkimuksen toteutuksen arviointi	52
6.3 Tulosten soveltaminen ja jatkotutkimusaiheet	53
LÄHTEET	54
Liite 1 Haastattelukysymysrunko	

1 JOHDANTO

Tässä tutkielmassa tutkin työntekijöiden verkkoidentiteettien virtuaalista johtamista johtamistyötä tekevien henkilöiden näkökulmasta. Haluan selvittää, miten työntekijöitä voidaan johtaa teknologiavälitteisesti, kun on siirrytty samassa tilassa, kasvokkain tapahtuvasta johtamisesta täysin virtuaaliseen muotoon. Tutkimuksen keskiössä ovat pääkäsitteinä virtuaalijohtaminen ja verkkoidentiteetti. Tutkimuskysymykseksi muodostui: miten työntekijöiden verkkoidentiteettejä johdetaan virtuaalisesti johtajien näkökulmasta? Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälaista on johtaa ihmisiä ja heidän verkkoidentiteettejä, kun vuorovaikutus on teknologian välittämää.

Tässä tutkimuksessa tutkin johtajuutta virtuaalimaailmassa kyberpsykologian näkökulmasta. Kyberpsykologian yksi tavoite on tutkia sitä, miten kehittyvä teknologia vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen (Connolly ym., 2016). Se tutkii ihmisen kokemusmaailmaa virtuaalisessa ympäristössä hyödyntäen psykologian ydin teoriapohjaa ja soveltaa tätä kyberavaruuteen. Suurimpana muuttuvana tekijänä on fyysisyyden ja vuorovaikutuksessa vaikuttavien oleellisten aistien pois jääminen, mutta myös tiedon laajentunut saatavuus ja sen jakaminen. (Barak & Suler, 2008.) Kyberpsykologian kenttä antaa hyvän perustan verkkoidentiteettien johtamisen tutkimiseen.

Tutkimus sai alkunsa omasta mielenkiinnosta tutkimusaihetta kohtaan, mutta myös ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta. Vuonna 2019 alkanut koronakriisi muokkasi yhteiskuntaa ja sen toimintaa äkillisesti, mikä puolestaan korosti johtotyön merkitystä ja asetti sille myös uusia haasteita (Tuimala & Näsänen, 2021). Teknologia ja virtuaalisuus ovat muutoinkin suuressa kasvussa, mutta COVID-19-pandemian myötä ihmisten työskentelytavat muuttuivat radikaalisti pakon edessä virtuaalityön muotoon, mikä herätti kiinnostuksen ihmisten johtamisesta virtuaaliympäristössä. Se tuo mukanaan uusia johtamiskäytäntöjä, mikä vaatii osaamista ja ymmärrystä ihmisten toiminnasta virtuaalimaailmassa. Elämme mielenkiintoista virtuaalityöskentelyn aikakautta, jossa vaaditaan ihmisiä sopeutumaan kokonaan uuteen elämäntapaan. Virtuaalityöhön siirtyminen voi tapahtua ulkoisen muutoksen myötä, mutta se voi olla myös lähtökohtaisesti tietoinen valinta. Virtuaalityö voi olla organisaation

perusedellytys, mikä mahdollistaa tehokkaan ja asiantuntevan virtuaalitiimin, joka voi toimia fyysisestä sijainnista riippumatta missä vain omien aikataulujen mukaisesti (Vilkman, 2016). Virtuaalijohtajan on kyettävä ymmärtämään johtajuuden peruselementit, mutta myös hahmottaa teknologian osuus johtajan ja työntekijän välillä.

Virtuaalijohtamista ei voida katsoa samojen linssien läpi kuin perinteistä kasvokkain tapahtuvaa johtamista. Johtaja ei johda ihmisiä samoin periaattein kuin ennen. Työntekijää edustaa oma verkkoidentiteetti, joka toimii nyt ensisijaisena työroolina (Heinonen, 2001). Enää ei ole kyse pelkästä ihmisten johtamisesta, vaan ollaan siirtymävaiheessa verkkoidentiteettien johtamiseen. Virtuaalityössä tiimit rakentuvat erilaisista verkkoidentiteeteistä, jotka ovat yksilöiden itse luomia identiteettejä tai käyttäjiä, jonka välityksellä työ tehdään (Heinonen, 2001). Se edustaa yksilöä virtuaalimaailmassa ja ilman sitä ei ylipäätään ole mahdollista käyttää tietokonetta tai muuta teknologiaa, joka vaatii kirjautumisen (Heinonen, 2001). Jokaisella meillä on oma verkkoidentiteetti, jota käytämme haluamallamme tavalla (Heinonen, 2008). Sen avulla on mahdollista tunnistautua järjestelmiin ja maksaa laskut verkossa, käyttää sähköpostia tai päivittää Facebook-tiliä (Heinonen, 2001). On hyvin pitkälti omissa käsissä, minkälaista identiteettiä verkkoon rakennamme (Heinonen, 2008). Se asettaa johtamiseen uudenlaisia haasteita ja mahdollisuuksia.

Keräsin tutkimuksen aineiston etänä haastattelun muodossa. Haastatteluun osallistui kuusi johtotyötä tekevää, eri alojen ammattilaista. Haastateltavat tekevät työtä ihmisten kanssa, joita eivät ole koskaan aikaisemmin nähneet kasvotusten samassa tilassa. Aineiston analyysimenetelmän toteutin sisällönanalyysillä, joka mahdollistaa aineistolähtöisen tutkimuksen.

2 TOOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Virtuaalijohtaminen

Virtuaalijohtamisella tarkoitan täysin teknologian välityksellä tapahtuvaa johtamista, ilman kasvokkain samassa tilassa, tapahtuvaa vuorovaikutusta. Virtuaalityötä nimitetään myös monipaikkaiseksi työksi, mobiilityöksi, hajautetuksi työksi, verkosto-organisaatioksi tai et-työksi (Humala, 2007). Virtuaaliseen työhön on sopeuduttu ajan myötä, mutta sen seurauksia ei ole pohdittu (Vilkman, 2016). Virtuaalijohtaminen ja etäjohtaminen voidaan helposti mieltää samaksi, vaikka etäjohtaminen voi sisältää myös kasvokkain tapahtuvaa johtamista. Virtuaalityön alle kuuluu etätyön lisäksi myös liikkuva- ja itse työllistetty työ, joille ei ole välttämättä vakinaista sijaintia (Humala, 2007). Tässä tutkielmassa puhun virtuaalijohtamisesta, jolla tarkoitan teknologian välityksellä tapahtuvaa johtamista. Virtuaalijohtaminen on hyvin laaja tutkimuskenttä, minkä vuoksi rajasin siitä pois kokonaan teknisen puolen.

Virtuaalisuus tuli entistä ajankohtaisemmaksi vuonna 2020 kun koronavirus levisi ympäri maailman, jolloin yritysten täytyi siirtyä virtuaaliympäristöön (Nirkkonen, 2020). COVID-19-pandemian myötä johtaminen sai entistä suuremman merkityksen. Ohjeistukset yhteiskunnassa muuttuivat jatkuvasti ja viestintä oli ristiriitaista. Muuttuvat tekijät asettivat paineita johtajille jatkuvan epävarmuuden keskellä. Virtuaaliseen ympäristöön siirryttiin nopeasti ja laajasti, mikä vaatii sopeutumista uusiin toimintatapoihin ja työympäristöön. Se vaatii johtajilta uusia työtapoja johtaa. (Tuimala & Näsänen, 2021.) Pandemiakriisin tuomat rajoitteet ovat osaltaan tuoneet työhön uudenlaisia rooleja ja lisää työtehtäviä, kuten matkustusrajoitusten, byrokratian, karanteenin ja lisäselvitysten parissa (Tuominen, 2021). Aikaisemmin virtuaalisuuteen on pääosin siirrytty vapaaehtoisesti, mutta COVID-19-pandemian myötä organisaatiot siirtyivät pakon edessä virtuaalimaailmaan.

Täysin virtuaalisesti tapahtuva johtaminen on jo itsessään uudenlainen tapa johtaa ja haastaa perinteistä johtamista. Johtajuus on väistämättä muutoksen alla, kun virtuaaliympäristössä ei voida olla fyysisesti läsnä (Åhman, Bärlund & Vatanen, 2007). Vuorovaikutus or-

ganisaatioissa on nykyään teknologian välittämää. On johdettava muita ihmisiä kaukaa ja toimia ainoastaan tietotekniikan avulla. Teknologia kehittyy niin nopeasti, että ymmärryksen vaikutuksesta ihmisiin on jäänyt jälkeen. Käytämme tietotekniikkaa johtamisessa ymmärtämättä sen vaikutusta täysin. (Avolio & Kahai, 2003.) Teknologian kehitys muuttaa organisaatioiden toimintaa, minkä vuoksi on pohdittava, ovatko aikaisemmat johtamisen konseptit enää ajankohtaista tai hyödyllisiä. Virtuaalijohtaminen on käsitteenä uusi ja tutkii muun muassa käyttäytymistä virtuaaliympäristössä, kommunikointia, ihmissuhteita ja sosiaalisen ilmapiirin muodostumista. (Gurr, 2010.)

Virtuaalityö tarkoittaa sähköisten viestintä- tai yhteistyövälineiden kautta tapahtuvaa työtä. Virtuaaliset organisaatiot ovat tietoverkkojen välityksellä toimivia organisaatioita. Kehittyvän teknologian myötä on mahdollista toteuttaa ajantasaista yhteyttä tietolähteiden ja muiden ihmisten kanssa. (Humala, 2007.) Virtuaalinen työ mahdollistaa yhtenäisen tiimin etäisyyksistä huolimatta, minkä vuoksi on paremmat mahdollisuudet saada sopivimmat ihmiset tiimiin. Sen avulla ihmiset voivat kokoontua mistä vain, milloin vain säästäen aikaa ja kustannuksia. (Cascio & Shurygailo, 2003.)

Virtuaalijohtaminen koetaan haastavammaksi verrattuna perinteiseen johtamiseen. Se vaatii yleisesti enemmän työtä asioiden saavuttamiseksi ja erilaisia käytäntöjä kuin ennen. (Pollänen, 2015.) Johtaminen on muuttanut muotoa, kun johdettavat tiimit ovat hajallaan virtuaalimaailmassa, eikä johdettavia koskaan näe kasvotusten. Perinteiset johtajuuden tavoitteet voivat pysyä samoina, mutta uusi haaste on saavuttaa ne teknologian välityksellä. Suurin ero on se, että työntekijöitä ei koskaan saa nähdä fyysisesti. Tietokone on nyt tärkein viestintäväline. (DasGupta, 2011.) Monipaikkaista tiimiä ei voi johtaa samoin periaattein kuin samapaikkaista tiimiä, johon on totuttu. Syntyy uusia työnteon muotoja ja hajautettu tapa työskennellä tuo haastetta etenkin esimiestyöhön. (Vilkman, 2016.)

Virtuaalinen organisaatio on hajautettu organisaatio, eli hajautettu sekä maantieteellisesti, että ajallisesti ja se ylittää organisaation perinteiset rajat. Virtuaalityössä on virtuaalitiimit, jonka jäsenet työskentelevät erillään toisistaan ja pyrkivät yhteiseen päämäärään käyttäen elektronisia kommunikointivälineitä. Määräaikaisen tai pysyvän tiimin jäsenet toimivat

usealla eri paikkakunnalla tai eri maissa. Heillä on yhteinen toimeksianto tai tavoite, jonka toteuttamiseen hyödynnetään tieto- ja viestintäteknologiaa. (Humala, 2007.) Teknologia ei ole toiminnan ydin, vaan jäsenet, jotka toimivat yhdessä yhteisen tavoitteen vuoksi, vaikka ovat fyysisesti jakaantuneet (Levi, 2007). Johtamiskäytäntöjen on muututtava ja näitä uusia käytänteitä tai osaamista ei ole välttämättä vielä osattu määrittää organisaatioissa (Vilkman, 2016).

Virtuaalisuus tuo mukanaan mahdollisuuksia, kuten parempaa verkottumista, kommunikointia ja yhteydenpitoa myös organisaation ulkopuolisten kanssa. Teknologian myötä tiimin jäsenet pysyvät paremmin ajantasalla organisaation tapahtumista ja se mahdollistaa myös tehokkaan tiedon jakamisen. Jäsenet pystyvät keskittymään ryhmän asioihin silloin kun itse kullekin sopii, omien aikataulujen puitteissa. Tästä johtuen päätöksentekoa voidaan nopeuttaa, lyhentää kokouksien kestoja sekä vähentää kokonaisuudessaan niiden määrää. Näin ajankäyttö kohdistuu oleellisempaan tekemiseen. (Åhman, Bärlund & Vatanen, 2007.) Hyvin toimiva tiimi kykenee tekemään tehokkaasti päätöksiä (Vilkman, 2016). Vaikka organisaation strategiset toiminnot olisi hajautettu ympäri maailman, nopeat päätökset on mahdollista saavuttaa virtuaalisesti (Åhman, Bärlund & Vatanen, 2007).

Internetpohjainen verkko on saatavilla vuorokauden ympäri kaikkialla. Globaalinen verkosto nähdään yhtenä kilpailukykytekijänä, sillä se mahdollistaa osaamisen ja sosiaalisen pääoman tehokkaan siirron. Työkenttänä toimii nyt koko maailma. (Humala, 2007.) Virtuaalinen työ vahvistaa moninaisuutta eri kulttuurien ja osaamisten kesken organisaation sisällä (Åhman, Bärlund & Vatanen, 2007). Globaali verkosto avaa uusia mahdollisuuksia luovuudelle ja helpottaa uusien ihmisten kohtaamista (Humala, 2007). Organisaation pyrkimys on valikoida työhön parhaiten soveltuvat henkilöt. Virtuaalisesti toteutettu työ mahdollistaa toimivan työyhteisön, johon on koottu osaavimmat henkilöt ympäri maailman. Tämä asettaa organisaatiolle mahdollisuuden luoda lahjakas tiimi, kun sillä ei ole fyysistä, paikkaan sidottua rajoittavaa tekijää. Virtuaalinen tiimi kykenee innovatiiviseen toimintaan ja on myös todettu, että ideoiden määrä erillään työskentelevien kesken on suurempi kuin samassa tilassa olevien. Näin saadaan myös osaamista enemmän yhteisöön. (Åhman, Bärlund & Vatanen, 2007.) Virtuaalityö on mahdollisuus, jonka myötä voidaan koota parhaat osaajat yhteen riippumatta fyysisistä sijainneista (Vikman, 2016).

Virtuaalinen työ tuo enemmän mahdollisuuksia kontrolloida ja hallita työntekoaan, mikä lisää itsenäisyyden tunnetta sekä antaa paremmat edellytykset keskittyä omaan työhön. Virtuaalityö on suunnitelmallista, tehtäväkeskeistä ja liiketoimintasuuntautunutta. Tiimeissä on havaittu tasa-arvoisempaa toimintaa, minkä vuoksi esille nousee enemmän ideoita ja asiantuntijuus tulee näkyviin. Joustava virtuaalityö voi mahdollistaa asiantuntevan ja sitoutuneen tiimin, jolloin myös tulokset ja laatu paranevat. (Vilkman, 2016.)

Suuri ero kasvokkain tapaavan ja virtuaaliorganisaation välillä on statuserot. Virtuaaliryhmissä statuserot ovat yleisesti pienemmät ja puheenvuorot jakaantuvat tasaisemmin, kun statusilmaisut eivät pääse yhtä voimakkaasti esille virtuaalisesti. Se voi omalta osaltaan lievittää epävarmuutta ja vähentää stressiä. Näin ollen on helpompi ilmaista itseään ja sanoa mielipiteet, joita ei normaalisti ilmaisisi. Jäsenten anonyymiyys toisaalta vie kauemmas yksilöllistämisestä, jolloin itsetietoisuus ja arviointi jää vähäisemmäksi. (Levi, 2007.)

Keskeisimpiä virtuaalijohtajan haasteita ovat fyysinen etäisyys, viestintä ja innostuksen, inspiroinnin tai luottamuksen välittäminen muille. Johtajan ja työntekijöiden työn ja yksityiselämän tasapainoa voi olla vaikea ylläpitää. Teknologian käyttöön tai sen puutteellisuuteen voi liittyä ongelmia. Johtajan näkökulmasta voi olla haaste seurata työntekijöiden aktiivisuutta. (DasGupta, 2011.) Haasteet liittyvät etenkin johtamiseen, ihmisten sitouttamiseen ja osaamisen ylläpitämiseen (Humala, 2007). Nopeasti kehittyvä teknologia muuttaa johtajan työtä ja vuorovaikutusta työpaikalla (Savolainen, 2014). Tietotekniikan maailmaa pidetään yhä epäselkeänä ja mutkikkaana, mutta sen hallitseminen on menestyksen yksi avaintekijöistä, oli ala mikä tahansa (Tiirikainen, 2008). Yleensä haasteena on johtajien vähäinen kokemus, vuorovaikutustaidot ja ihmisten johtaminen (Åhman, Bärlund & Vatanen, 2007).

Virtuaalisessa johtamisessa on paljon opeteltavaa ja haasteet liittyvät myös tiimin vetäjään, viestintään sekä teknologian käyttöönottoon ja sen käyttöön liittyviin ongelmiin (Åhman, Bärlund & Vatanen, 2007). Sähköisessä viestintätavassa tunteet ja äänensävyt eivät välity toiselle osapuolelle. (Nirkkonen, 2020.) Haasteena nähdään tunnelman kohentaminen sekä luottamuksen kehittäminen. Mikäli ei ole taitoa fyysisesti samassa paikassa johtaa ihmisiä,

ei myöskään ole todennäköistä osata johtaa muita virtuaalimaailmassa. Virtuaalimaailman haasteet liittyvät tasapuolisuuteen ja arviointikykyyn, kun tiimin jäsenet ovat eri paikoissa. Tiimin jäsenten kyvyt eivät myöskään erotu samalla tapaa muiden joukosta. Lisähaastetta tuo konfliktien syntymisen ennakointi ja estäminen (Åhman, Bärlund & Vatanen, 2007.) Ristiriitojen muodostumisia pyritään estää varmistamalla asioiden ymmärrettävyys (Norri, 2021).

Virtuaalitiimeissä syntyy myös herkemmin ristiriitoja, jonka muodostumiseen voi vaikuttaa kulttuurilliset erot tai tapa ajatella asioita. Ristiriitojen muodostumisia pyritään estää varmistamalla asioiden ymmärrettävyys. (Norri, 2021.) Virtuaalityö voi aiheuttaa väsymystä, mikä johtuu muun muassa työn intensiivisestä luonteesta ja yksinäisyydestä sekä johtajien ylisuuresta työkuormasta. Viestintä onkin saanut olennaisen roolin virtuaaliympäristössä. (Tuimala & Näsänen, 2021.)

Virtuaalitiimien vetäjien on lähes mahdotonta tietää, mitä tiimin jäsenet päivittäin tekevät. Jäseniä ei voi ohjata kontrolloidusti. Virtuaaliympäristössä luottamus toisia kohtaan nähdään kriittisenä tekijänä. Johtamista ei voida samalla tavalla kontrolloida, kuten perinteisessä johtamisessa ollaan totuttu. Näin ollen työtä seurataan saavutettujen tulosten kautta. Luottamus ja kommunikaatio voi olla ainut tapa pitää tiimi ajan tasalla. Tämä mahdollistaa myös paremman johtamisen, jolloin on myös parempi ymmärrys tiimiläisten tarvitsemasta tuesta. (Reittinen, 2019.) Suhteiden luominen vaatii nyt enemmän työtä (Pöllänen, 2015).

Säännölliset palaverit vahvistavat tiimien toimintaa ja luo yhteishenkeä. Paras kommunikointitapa riippuu täysin kommunikointitavan luonteesta. Merkittävimmät asiat, kuten muutokset, on helpompi hoitaa kasvotusten fyysisesti samassa tilassa. Viikottaisille raporteille virtuaalinen tapaaminen on riittävä. Ympäristö soveltuu hyvin vähän aikaa vievään viestintään. Virtuaaliympäristössä on mahdollista jakaa tietoa ja käytäntöjä ympäri maailman ja näin liiketoimintaan saadaan laajempaa perspektiiviä, mikä tehostaa toimintaa. Teknisten työkalujen toimivuus tulevaisuudessa mahdollistaa virtuaalityön kehityksen, jotta kommunikointi voi olla samankaltaista kuin fyysisesti kasvotusten. (Mettin, 2018.)

Virtuaalisten tapaamisten luonne kuitenkin muuttuu. Tunteita ei voida havaita ja avoin vapaa keskustelu ilman erillisen tapaamisen sopimista ei ole enää mahdollista. Kalenterit ovat nyt täynnä erilaisia palavereita ja niiden suunnitteluun menee aikaa. Luottamuksen rakentaminen, etenkin uusien työntekijöiden kanssa on haasteellisempaa, kun ei voida muodostaa samalla tavalla luottamuksellista suhdetta eikä opi tuntemaa toista. (Tuominen, 2021.)

Virtuaalijohtoryhmän tärkeimmäksi kriteeriksi nousee kommunikointi, yhteistyö muiden kanssa sekä koordinoitukyky. Vastuualueeseen liittyy tulosten aikaansaamisen seuranta sekä sosiaalinen johtajuus. Virtuaalijohtamisessa ei voida liikaa korostaa selkeyttä, ymmärrystä tiimiläisiä kohtaan, vuorovaikutussuhteiden rakentamista muiden johdettavien kanssa. (Åhman, Bärlund & Vatanen, 2007.) Johtajalta vaaditaan kykyjä kommunikoida välittömästi työntekijöiden kanssa, joita voi tietokonevälitteisesti olla lähes rajaton määrä samanaikaisesti. Toisaalta kommunikointi nopeutuu ja helpottuu, on mahdollista parantaa organisaation suorituskykyä, monipuolistaa tiimiä, parantaa tietämystä sekä vähentää kustannuksia ja näin myös kilpailukyky paranee. (DasGupta, 2011.)

Virtuaaliseen organisaatioon liittyy monia väitteitä. Yleisesti sosioemotionaalisen sisällön tuottaminen ja sen välittäminen on heikkoa. Verkkoyhteisöjen yhteisöllisyys on varsin erilaista verrattuna kasvokkain tapahtuvaan. Viestintä ja työnteke tuntemattomien kanssa helpottuu, kun sosiaalisten esteiden määrä heikkenee. Anonyymiys edistää ideointia ja helpottaa kritiikin antamista. Virtuaalinen verkosto on avoin, monimuotoinen ja heikosti kontrolloitu. Verkosto-organisaatioissa on yleistä sisäinen joustavuus, mutta myös rajojen sumeneminen. Hajautettu virtuaalinen organisaatio sopeutuu ja kehittyy toimintaympäristön ärsykkeiden mukana. Muuttuva toimintaympäristö tarvitsee uusia mekanismeja, rakenteita ja joustavia toimintatapoja organisaation sisällä ja sen ulkopuoliseen verkostoon. (Humala, 2007.) Tulevaisuudessa johtajilta voidaan edellyttää vahvempia kirjallisia viestintätaitoja, sosiaalisen verkostoitumisen taitoja, monikulttuurista ajattelutapaa ja herkkyyttä aistia työntekijöiden mielentilaa (DasGupta, 2011).

Johtajan tulee olla selkeä, kannustava ja läsnäoleva. Se vaatii kykyä ymmärtää toisia osapuolia paremmin ja elämäntilannetta, mitä eletään jopa toisella puolella maailmaa. (Mettin, 2018.) Kirjallinen viestintä voi saada jäsenet rohkeammin esiin etäpalaverien aikana (Nirkkonen, 2020). Johtajan avoimuus, selkeä kommunikointi ja rehellinen läsnäolo ovat ydinasioita. Esimiehen tulisi olla myös tavoitettavissa helpommin ja nopeammin. Johtajan tapaa toimia kuvataan valmentavaksi ja kannustavaksi. Myös osallistaa muita, luo uskoa muihin ja saa ihmiset tuntemaa, että heihin luotetaan. Esimieheltä vaaditaan enemmän aktiivisuutta, energisyyttä ja aitoa kiinnostusta muiden asioista. Samaan aikaan määrätietoinen, mutta empaattinen ja avoin. (Pöllänen, 2015.)

Virtuaalijohtajilta vaaditaan enemmän henkilökohtaisia, mutta lyhyitä tapaamisia työntekijöiden kanssa. Näin voidaan jakaa kuulumisia ja päivittä työtilannetta, omaa jaksamista, antaa palautetta ja kannustaa. Tarvitaan enemmän spontaaneita yhteydenottoja. Johtamista ja omaa osaamista tulisi tietoisesti kehittää enemmän, jotta ihmisten välille muodostuisi kestävä suhde. Henkilökohtainen viestintä korostuu virtuaaliympäristössä. Myös taustalla vaikuttava koronan aiheuttama poikkeustilanne on luonut epävarmuutta, mikä korostaa läsnäoloa ja tavoitettavuutta. (Nirkkonen, 2020.)

2.2 Verkkoidentiteetti

Verkkoidentiteetti kuvaa ihmisen omaa persoonaa, joka esiintyy ainoastaan virtuaalimaailmassa. Identiteetillä tarkoitetaan ihmisen omaa käsitystä itsestään. (Heinonen, 2008.) Identiteetin taustalla on ihmisen omat persoonallisuuden piirteet, jotka ilmenevät vuorovaikutuksessa muiden kanssa myös virtuaalimaailmassa (Heinonen, 2008). Verkkoidentiteetti rakentuu samalla tavalla kuin normaalisti elämässä (Suhonen, 2013). Määrittelen verkkoidentiteetin tässä tutkielmassa samalla tavalla käsitykseksi itsestä virtuaaliympäristössä.

Verkkoidentiteetti on arjessamme mukana lähes päivittäin. Se koostuu rekisteriin kirjatusta tiedoista ja sähköisistä jäljistä, jotka käyttäjä jättää. Henkilöä koskevista tiedoista muo-

dostuu tietynlainen kokonaisuus, jonka avulla henkilö edustaa itseään verkossa eri rooleissa, kuten työntekijänä, kansalaisena tai kuluttajana. Verkkoidentiteetti on henkilön itsensä luoma tieto kokonaisuus, jolla hän edustaa itseään. Se sisältää digitaalista tietoa henkilön tunnistamiseen. (Heinonen, 2001.) Verkkoidentiteettiin voi erikseen kuulua ammatillinen, työrooliin perustuva verkkoidentiteetti tai henkilökohtainen verkkoidentiteetti ja niitä voi olla useampia (Suhonen, 2013). Työmaailmassa yleensä henkilöt ovat nimettyjä ja henkilötiedot tunnistettavissa. Työtilaan siirtyminen useimmiten vaatii kirjautumisen eli tunnistautumisen järjestelmään.

Verkkoidentiteetti voidaan määrittää virtuaalimaailman rakennetuksi persoonan kuvaksi. Se on käyttäjän itse tekemä ja muodostuu tietyn tyyppisestä käyttäytymisestä ja roolista. Verkkoidentiteetti, eli virtuaalinen minä, voidaan määrittää verkossa vierailevana verkkopersonana. Siinä voi olla samoja piirteitä kuin reaalinäköisessä, mutta on aina käyttäjän henkilökohtainen näkemys ja viesti itsestään. Voidaan siis sanoa, että reaali-persona saatetaan jäädä hyvinkin piiloon ja verkkopersona voi pysyä anonyyminä. (Heinonen, 2008.) Verkkoidentiteetistä muodostuu oma todellinen tai toivottu identiteetin henkilöllisyys. Voidaan myös väittää, että verkkoidentiteetin avulla luodaan omaa verkkomainetta. Kaikki tieto mitä käyttäjä levittää verkossa, luo identiteettiä ja omaa mainetta johonkin suuntaan. Toiminta on virtuaalista henkilöbrändäystä. (Tuominen, 2013.)

Kaikki, mitä itse jakaa verkkoon, kertoo omasta verkkoidentiteetistä. Se, miten siellä käyttäytymään ja julkaistaan, eli mitä ulkopuoliset näkevät, vaikuttaa sen muodostumiseen. Se ei välttämättä eroa tosielämän identiteetistä, mutta verkossa voidaan käyttäytyä hillitymminkin kuin mitä normaalisti oikeassa elämässä. Verkkoidentiteettiä voidaan kuvailla passiiviseksi, yksinkertaistetuksi, vaatimattomaksi tai osittain kaunistelluksi. (Niiranen, 2016.)

Päästäkseen virtuaaliseen todellisuuteen, on omaksuttava erilaisia digitaalisia minuuksia. Minäkäsitys saa uuden ulottuvuuden. Yksilö saa itse päättää mitä hän haluaa olla virtuaalissa maailmassa. Teknologian aikakaudella persoona jakaantuu kahteen: fyysiseen ja digitaaliseen. Voidaan jopa sanoa, että digitaalinen persoona on vain rakennettu tiedosto, joka edustaa todellista henkilöä. Fyysisessä maailmassa minuutta voi määrittää oman ruumiilli-

suuden avulla, kun taas virtuaalisessa maailmassa maailma pyörii muuttuvan ja leviävän informaation ympärillä. Tässä ympäristössä identiteetti on monimerkityksinen ja epäselvä. (Heinonen, 2001.)

Internetissä on mahdollista esiintyä ympäristöissä, joissa esiintyviä käyttäjiä ei normaalisti reaalisessa arjessa kohtaisi. Kyberavaruudessa yksilöstä paljastuu uusia puolia, samalla kun jätämme osan itsestämme kertomatta. Minän eri puolien näyttäminen on eräänlainen psykologinen prosessi. Yksilö on moninaistunut, käyttäjät liukuvat minän eri aspektien ja roolien välillä. Itselle voi rakentaa oman identiteetin ja piirteet, minkä kautta luomme suhteita muihin. Etenkin virtuaalisissa yhteisöissä luotettavuuden ja uskottavuuden luominen on tärkeää. (Heinonen, 2001.) Virtuaalimaailma antaa ihmisille rajattoman määrän erilaisia rooleja. Työroolissa käyttäjä mukautuu tietynlaiseksi käyttäjäksi. Yksilö voi olla esimies, yhtiökumppani, puheenjohtaja ja asiakaspalvelija, minkä vuoksi hänen on mukauduttava eri tilanteisiin eri rooleilla. Virtuaalimaailmassa siirtyminen voi tapahtua yhdessä sekunnissa siirtymällä tietokoneen näytöltä ikkunasta toiseen.

Mitä korkeampi julkinen itsetunto ja itsesäätely, sitä paremmin yksilö kykenee ymmärtämään oman roolinsa verkossa ja pystyy myös vaikuttamaan omaan käyttäytymiseen. Julkinen itsetietoisuus, eli tietoisuus itsestään sosiaalisen huomion kohteena, vaikuttaa tapaan rakentaa identiteetti verkossa. Ihmiset, joilla on korkea ymmärrys julkisesta itsetietoisuudesta, käyttää luultavasti enemmän sosiaalista mediaa ja sen mahdollisuutta identiteetin rakentamisessa. Korkea julkinen itsetarkkailu taas viittaa kykyyn säädellä omaa käyttäytymistään sosiaalisessa ympäristössä. Verkossa yksilö voi tarkkaan hallita omaa julkista profiilia, identiteettiä ja ulkonäköä. (Classen, Wood & Davies, 2020.) Yksilöt tarkkailevat enemmän omia tunteitaan ja ajatuksia sekä ohjaavat käyttäytymistään tarkoituksenmukaisesti seuraamalla samanaikaisesti muiden käyttäytymistä (Sasovova ym., 2010). Digitaaliaika pakottaa ihmisten olemaan itsetietoisempia, mikä heijastuu väistämättä verkkokäyttäytymiseen. Käyttäjä siis ymmärtää oman käyttäytymisen seuraukset ja suhteuttaa sen tilanteeseen sopivaksi. Verkossa se on helpompaa kontrolloida.

Virtuaalimaailmassa identiteetin elementit eivät ole yhtä laajoja kuin fyysisessä maailmassa. Henkilö voi luoda niin monta virtuaalista identiteettiä kuin haluaa. Onkin syytä pohtia, mitä ominaisuuksia näemme näissä eri identiteeteissä ja mitä niillä on yhteistä tai eroa. (Heinonen, 2001.) Työpaikalla yksilö voi omata erilaisia identiteettejä ja esiintyä enemmän tai vähemmän omana itsenään. Yksilö voi itse vaikuttaa, mitä ominaisuuksia tuo itsestään esiin. Täysin internetin välityksellä toimiva työyhteisö voi olla ominaisuuksiltaan hyvin erilainen, kuin mitä se reaali- maailmassa olisi.

2.3 Kyberpsykologia

Kyberpsykologia sisältää kaikki psykologiset vaikutukset ja ilmiöt, jotka aiheutuvat kehittyvästä teknologiasta. Voi olla haasteellista erottaa kyberpsykologiaa perinteisestä psykologiasta. On ymmärrettävä psykologiset teoriat ja tekniikat, joihin integroida teknologia osaksi tutkimusta, jolloin terminologia ja näkökulma muuttuu. Psykologiset rakenteet, persoonallisuus- ja kommunikoinnin teoriat selittävät käyttäytymistä nyt myös kyberavaruudessa. Psykologia tieteenalana on jatkuvan muutoksen ja uuden tutkimuksen alaisena. Jatkuvasti saadaan uutta teoriaa, tutkimusta ja kehitysideoita. Teknologia on tuonut tutkimuskentälle lisähaastetta viimeisen kahdenkymmenen vuoden ajan. Internetin ja sen sosiaalisten verkostojen suosio on luultavasti merkittävin käänne käyttäytymiselle ja vuorovaikutukselle. Se vaikuttaa käyttäytymisen lisäksi hyvinvointiin ja ihmissuhteisiin. (Connolly ym., 2016.) Kyberpsykologian määritelmä sisältää psykologiset prosessit, motivaation, aiemukset, sekä teknologian vaikutukset käyttäytymiseen niin online- kuin offline maailmassa. Se keskittyy mielen ja käyttäytymisen tutkimiseen suhteessa siihen, miten käytämme teknologiaa ja kommunikoimme eri laitteiden välityksellä. Tutkimus pyrkii avaamaan, miksi ylipäättään käytämme Internetiä niin yksilö kuin ryhmätasolla. (Attrill, 2015.)

Tietokoneet yleistyivät 1980-luvulla ja Internet 1990-luvun puolella välissä, jolloin maailma muuttui monella tapaa. Suurimpina muutoksina näyttäytyy tiedon määrän laajeneminen ja sen saatavuus sekä uudet tavat kommunikoida muiden ihmisten kesken. Internetin

laaja saatavuus on syy yksilöllisiin ja sosiaalisiin muutoksiin. Fyysinen, kasvokkain tapahtuva yhteydenpito on siirtynyt etäyhteyteen Internetiin. Internetin käyttö mielletään usein henkilökohtaiseksi. Psykologisesta näkökulmasta onkin mielenkiintoista seurata, kuinka muutokset laajenevassa tietokoneiden käytössä korvaavat niitä asioita, joita ennen tehtiin kasvotusten fyysisessä kontaktissa. Ihmisen kokemukset ja käyttäytyminen tapahtuu nyt uudessa ympäristössä, kyberavaruudessa. Tämä vaatii uudenlaisia käsitteitä psykologian puolelta sekä ymmärrystä käyttäytymisestä ja kokemuksista kyberavaruudessa. (Barak & Suler, 2008.) Kyberavaruus perustuu tietoon, informaatioon ja yleisiin uskomuksiin. Suurimmaksi osaksi kyberavaruudessa tapahtuva vuorovaikutus on tiedon jakamista. (Jones, 1995.)

Pitkälle kehittynyt tietokoneiden ja online-verkostojen käyttö toi uuden ulottuvuuden ihmisen kokemusmaailmaan. Internetin luoma alue voidaan määrittää uudeksi psykologiseksi tilaksi. Tietokonetta käyttäessään ihminen yleensä kokee joko tietoisesti tai alitajuisesti siirtyvänsä niin sanottuun tilaan, jossa vallitsee laaja valikoima erilaisia tarkoituksia ja merkityksiä. Ihmisen usein kokevat tietokoneiden ja kyberavaruuden olevan heidän mielensä ja persoonallisuuden jatke. Se on tila, joka reflektoi mieltymyksiä, asenteita ja kiinnostuksen kohteita. Kyberavaruutta voidaan kutsua myös jonkinlaiseksi siirtymätilaksi, joka heijastaa yksilön sisäistä psyykkistä maailmaa. Se voidaan kokea välialueena itsensä ja muiden välillä. Kyberavaruus on vuorovaikutuksellisempi kuin TV, radio tai kirja. Vuorovaikutus nostaa esille kyberavaruuden merkitysten sosiaalisen ja kollektiivisen puolen. Yksilö voi itse luoda oman todellisuuden, kokemukset ja valita mitä tässä uudessa todellisuudessa haluaa tehdä tai miltä sen kuuluu näyttää. (Barak & Suler, 2008.)

Virtuaalimaailmat ovat olemassa kokonaan verkossa, jossa ihmiset ovat vuorovaikutuksessa toisten kautta. Nämä ympäristöt ovat dynaamisia ja vuorovaikutteisia. Virtuaalimaailmassa ihmiset voivat kokoontua kellon ajasta ja paikasta riippumatta reaaliaikaisesti samalle sivustolle. Virtuaalimaailmassa on mahdollista jakaa yhteinen sijainti, läsnäolo, aika sekä kommunikoida ja olla vuorovaikutuksessa virtuaalisissa ympäristöissä. (Gu & Maher, 2014.)

Viimeisen vuosikymmenen aikana kyberpsykologian tutkimus on laajentunut samalla kun kyberavaruus on muuttunut entistä kompleksisemmaksi. Tutkimus ei keskity ainoastaan kyberavaruuden haittavaikutuksiin, vaan huomioi yhtälailla sen positiiviset vaikutukset. Psykologit ovat olleet kiinnostuneita muun muassa havaitsemisesta, oppimisesta, motivaatiosta, ryhmäkäyttäytymisestä, persoonallisuusteorioista, vuorovaikutuksesta, mielenterveydestä, johtajuudesta ja kulttuurisista näkökulmista. Kyberavaruus eroaa hyvinkin paljon kasvotusten tapahtuvasta ympäristöstä. Tämän vuoksi on kyseenalaistettu, voidaanko perinteisiä psykologian teorioita suoraan käyttää sellaisenaan kyberavaruuden tutkimiseen. Ei ole enää samankaltaisia maantieteellisiä rajoja, lähes kaikki on tallennettavissa ja yksityisyys on kompleksisempaa. Anonyymisyys tekee ihmisistä estyneitä tai mahdollisesti saa luomaan erilaisia identiteettejä. Kyberavaruuteen luodaan jatkuvasti uusia verkkoympäristöjä ja uusia tapoja kommunikoida. Lukemattomat ympäristöt muuttavat muotoaan ja kehittyvät arvaamattoman nopeasti, minkä vuoksi psykologisten metodien tulee muuntua ja joustaa tilanteesta riippuen. Psykologian peruselementit verkkoympäristössä ja sosiaalisissa vuorovaikutuksissa sekä kyberavaruudessa muodostuvat kokemukset, muodostavat pohjan kyberpsykologian alalle. (Barak & Suler, 2008.)

Virtuaalijohtamisen laajan kentän vuoksi taustalla on kyberpsykologian tutkimus. Halusin päästä syvemmälle ihmisten käyttäytymiseen virtuaaliympäristössä. Johtamisen psykologia tutkii ihmisten johtamista ja täten haluan tutkia, miten ihmistä voidaan johtaa virtuaaliympäristössä.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Aineiston kuvaus

Aineistonkeruu kesti neljä kuukautta, tammikuusta huhtikuuhun. Syy pitkään ajanjaksoon liittyi haasteeseen löytää oikeat haastateltavat. Oli ongelmallista löytää johtamistyötä tekeviä, jotka työskentelevät ainoastaan teknologian välityksellä, eivätkä koskaan ole tavanneet toista osapuolta kasvotusten samassa tilassa. Halusin kuitenkin valita sopivat henkilöt, jotka osaisivat parhaiten vastata kysymyksiin.

Aineistonkeruu tapahtui haastattelun muodossa. Teemahaastattelu sopii tutkimukseen, jossa ei tiedetä kysymysten vastauksia etukäteen. Kysymykset on kohdennettu aihepiirien mukaisesti ja haastateltavien vastaukset ovat omakohtaisia kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Teemahaastattelu on sopiva etenkin kokemuksen tutkimiseen ja kuvailuun. Parhaimmillaan se antaa uutta tietämystä yksilön kokemuksista. (Hannila & Kyngäs, 2008.)

Keräsin tutkimusaineiston yksilöhaastatteluina. Aineistoni koostuu kuudesta yksilöhaastattelusta, kolmesta miehestä ja kolmesta naisesta. Haastateltavat toimivat eri aloilla, mutta yhteistä heillä on vastuu johtamistehtävistä virtuaalimaailmassa. Omassa roolissaan he tekevät työtä ihmisten kanssa, joita eivät ole koskaan tavanneet kasvotusten samassa tilassa. Haastateltavat toimivat erilaisissa työympäristöissä, pienistä yrityksistä globaaleihin organisaatioihin. Koin haastattelun luontevaksi, mutta myös tähän ilmiöön sopivaksi menetelmäksi, joka on mahdollista toteuttaa myös etänä. Haastattelun aikana on mahdollista päästä pintaa syvemmälle ihmisten kokemusmaailmaan, kun haastateltavalla on mahdollista vastata kiireettömästi, yksi kysymys kerrallaan. Tarkoitus oli luoda kiireetön haastattelutilanne, jossa haastateltavat voivat jakaa omia kokemuksiaan ja pystyvät tuomaan rohkeasti ne myös esille. Toisaalta, reaaliaikaisessa haastattelussa ei samalla tavalla haastateltavalla ole aikaa verrattaessa esimerkiksi lomakkeen muodossa oleviin kysymyksiin. Haastattelutilanteessa haastateltavan on vastattava heti ensimmäinen asia, joka tulee mieleen, mikä asettaa haasteita ihmisen rajalliselle ja valikoivalle muistille. Koen kuitenkin, että haastattelu on tähän tutkittavaan ilmiöön oikea valinta.

Haastattelut toteutettiin etänä, Teamsin välityksellä, mikä on luonteva, mutta myös haasteellinen tapa luoda syvempi luottamuksellinen yhteys toisen osapuolen kanssa. Etäyhteys voi olla este haastateltavalle kertoa henkilökohtaisista kokemuksista, verrattuna kasvokkain tapahtuvaan haastatteluun. Ihmisillä on myös tietyistä aihealueista keskustellessaan taipumus antaa sosiaalisesti hyväksyttyjä vastauksia (Puusa & Juuti, 2020). Haasteena on myös se, onko kysymykset ymmärretty ja muotoiltu oikein (Puusa & Juuti, 2020). Toisaalta, haastattelukysymykset oli asetettu hyvin avoimiksi, jolloin haastateltava saa vastata täysin omien kokemusten ja näkökulmien valossa kysymyksiin. Kysymyksille ei ole asetettu ennalta määrättyjä odotuksia.

Laadullisessa tutkimuksessa erilaiset haastattelut ovat yleisimpiä muotoja. Haastattelu on keskustelu, jolle on annettu jokin tavoite etukäteen ja tapahtuu tutkijan aloitteesta. Haastattelu on tietoisuuteen ja ajatteluun kohdistuvaa. Tavoitteena on kerätä aineistoa, joka mahdollistaa uskottavia päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijan pyrkimys on päästä kiinni haastateltavien ajatuksiin, odotuksiin ja kokemuksiin aiheeseen liittyen. Näiden pohjalta on mahdollista luoda subjektiivista tulkintaa, heijastaen aineistoon. (Puusa & Juuti, 2020.) Lähtökohtani oli nimenomaan saada aineistosta juuri haastateltavien näköinen, jotta se kuvaisi parhaiten tutkimuksen ilmiötä. Haastattelu on oiva keino ymmärtää, miten ihminen kokee ja luo merkityksiä henkilökohtaisesti johtamisesta virtuaaliympäristössä. Haastattelun avulla on mahdollista päästä syvemmin aiheeseen sisälle ja ymmärtää paremmin, haastateltavien sanoin, miten he ilmiön kokevat.

3.2 Laadullinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus on laadullista eli ei-tilastollista kenttätutkimusta. Tilastollinen tutkimus perustuu matemaattisiin keinoihin, kun taas kvalitatiivinen tutkimus keskittyy aineiston hankintaan ja teorian muodostukseen. Tutkija on itse tutkimuksen tärkein väline. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan ymmärtää paremmin käyttäytymistä. Kysy-

mykset pyritään säilyttää avoimina ja vastaukset löytyvät kentältä eli haastateltavilta. (Grönfors, 2011.) Laadullisessa tutkimuksessa on kyse empiirisestä aineiston analyysistä ja argumentoinnista (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Laadullinen tutkimus mahdollistaa ilmiön avoimen tutkimisen, jossa saan vastauksen suoraan haastateltavilta. Halusin, että tutkimus painottuu aineistoon ja muovautuu sen kaltaiseksi. Tämän vuoksi teoria pysyy suhteellisen tiiviinä, jotta aineisto saa enemmän painoarvoa. Laadullisen tutkimuksen avulla on mahdollista tutkia johtajien omakohtaisia kokemuksia ja merkityksiä liittyen virtuaaliympäristöön. On huomioitava, että laadullisen tutkimuksen alla tehdään hyvin erilaisia tutkimuksia (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tarkoituksena on ymmärtää tarkasteltavan kohteen tai henkilöiden näkökulmaa. Se tarkoittaa kiinnostusta henkilöiden kokemuksista, tunteista, ajatuksista ja merkityksistä, joita tutkimuksen asioille annetaan. On ymmärrettävä, että on mahdotonta täysin päästä toisen ihmisen kokemusmaailmaan sisälle ja kokea asiat juuri sellaisina kuin ne ovat hänen kokemusmaailmassaan. Erilaisten menetelmien avulla on tarkoitus parhaalla mahdollisella tavalla vastata tutkimuskysymyksiin, jonka myötä kykenee tulkitsemaan aineistosta uutta näkökulmaa. (Puusa & Juuti, 2020.) Teoria toimii tutkimuksessani taustatukena, mutta aineisto tuo sen rinnalle uusia näkökulmia, jotka vaikuttavat koko tutkimuksen kulkuun.

Laadullinen tutkimus on usein induktiivista eli aineistolähtöistä, ja johtopäätöksiä voidaan tehdä suoraan aineistosta. Käytännössä aineistosta, kuten haastatteluista, voidaan ottaa suoraan haastateltavien käyttämiä lauseita tai sanoja. Tyypillistä on myös vuoropuhelu teorian ja aineiston kesken, jolloin teoria toimii ikään kuin apuvälineenä. Pyrkimys on tuottaa mahdollisimman yksityiskohtaista ja rikasta tietoa tutkimuksen ilmiöstä. (Puusa & Juuti, 2020.) Tutkimus keskittyy pieneen määrään tapauksia, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman laadukkaasti ja perusteellisesti (Eskola & Suoranta, 1998). Omassa tutkimuksessa olen valinnut eri alojen johtajia, jotka kykenevät parhaiten vastaamaan tutkimuksen ilmiöön, miten johtaa ihmisiä teknologian välityksellä. Tarkoitus on saada yksityiskohtaista kerrontaa heidän omista kokemuksista ja tuntemuksista, mutta myös hahmottaa yleistettäviä merkityksiä ja johtopäätöksiä. Tutkimukseni on induktiivista eli aineistolähtöistä. Aineisto tutkitaan yksityiskohdista kohti yleistyksiä. Induktiivisen analyysin vastakohtana on

deduktiivinen analyysi tapa, jonka päättely logiikka kulkee yleisestä yksittäiseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

3.3 Laadullinen aineistolähtöinen sisällönanalyysi

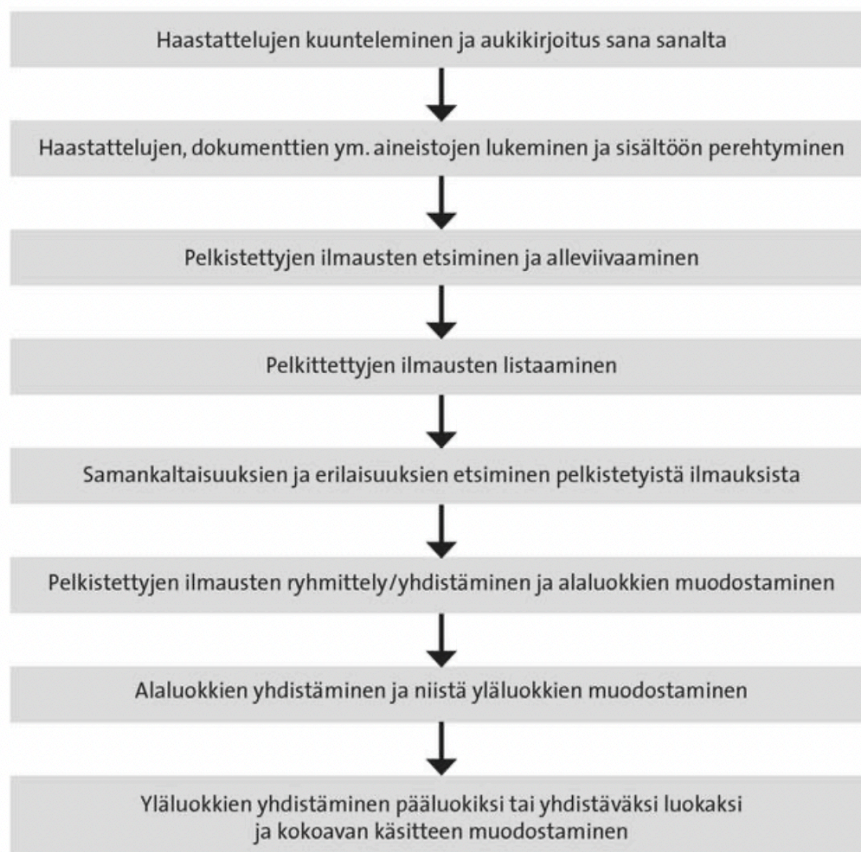
Koin, että sisällönanalyysi on tutkittavaan ilmiöön sopiva menetelmä. Halusin, että tutkimus on toteutettu aineistolähtöisesti, jolloin pääpaino on siinä, mitä haastateltavat kokevat ja kertovat. Toisaalta, sen olisi voinut toteuttaa myös teorialähtöisesti, jolloin teoria on pääfokuksessa ja aineisto ainoastaan tukee sitä. Oli henkilökohtainen valinta päätyä aineistolähtöiseen analyysi tapaan. Virtuaalinen työnteke on lisääntynyt ja muuttunut viimeisten vuosien aikana radikaalisti, minkä vuoksi halusin tarkastella haastateltavien tuoreita kokemuksia ilman, että teoria ohjaisi tarkastelua.

Menetelmän avulla on mahdollista analysoida dokumentteja, aineistoa, systemaattisesti ja objektiivisesti. Aineisto voi olla mitä tahansa kirjallisessa muodossa olevaa, kuten haastatteluja. Toisaalta sisällönanalyysiä on kritisoitu sen keskeneräisyyden vuoksi. Analyysi on kuvattu hyvin tarkasti, mutta johtopäätökset jäävät yleensä riittämättömäksi ja muistuttavat pikemminkin tuloksia. Se on tekstianalyysia, jossa etsitään tekstin merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Tarkoitus ei ole kvantifioida aineistoa, eli kvantitatiivisesti eritellä dokumenttien analyysia. Pyrkimys on kuvata sen sisältöä sanallisesti. Tutkimuksen aineisto kuvaa ilmiötä ja analyysin tavoite on luoda mahdollisimman selkeä, sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Aineisto tulee järjestää siten, että se on tiivis ja selkeä, mutta ei kadota sen ydininformaatiota. Sen tulee olla selkeä siksi, että se mahdollistaa myös selkeät ja luotettavat johtopäätökset. Aineisto perustuu myös loogisuuteen, päättelyyn ja tulkintaan. Se lähtee hajautetusti pienistä osista, jotka myöhemmin käsitteellistetään ja niistä muotoillaan uusia suurempia kuvaavia kokonaisuuksia. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

3.4 Analyysin eteneminen

Analyysini eteni pitkälti alla olevan kuvion mukaisesti. Jo pelkistettyjen ilmausten koostamisen alkuvaiheessa aloin havaita erilaisia poikkeavuuksia ja samankaltaisuuksia. Ryhmittelin pelkistettyjä ilmauksia alaluokkiin moneen eri tapaan. Jouduin välillä palata taaksepäin ja pohtia uudelleen alaluokkien ja pääluokkien muodostumista. Tein taulukot, jossa ilmenee pelkistetyt ilmaukset, alaluokat ja pääluokat ja miten ne ovat muodostuneet keskenään. Taulukot tulevat esille myöhemmin tuloksissa.



Kuvio 1. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi, 2018)

Kuuntelin haastattelut läpi ja litteroin, eli kirjoitin ne sanasta sanaan. Luin aineiston mo-
neen otteeseen läpi ja perehdyin siihen huolellisesti. Muodostin pelkistettyjä ilmauksia ja
muodostin niistä yhtenäisen listan. Löysin paljon toistuvia samankaltaisuuksia, mutta myös
erilaisuuksia. Ryhmittely oli tämän pohjalta hyvin luonnollista. Laitoin pelkistetyt ilmauk-
set erilaisten otsikoiden alle. Muodostui erilaisia otsikoita, jotka siirtyivät alaluokiksi ja
yläluokiksi, jotka kuuluivat pääluokkien alle. Pääluokiksi muodostuivat: etäisyys ihmisten
välillä, itsensä ilmaisun kömpelyys ja apuvälineiden tarve, muiden tulkinnan hitaus ja ra-
jallisuus, roolien tunnistamisen haasteet ja virtuaalijohtajan uudet taidot.

Pääluokat kuvaavat hyvin sitä, minkälaisista aiheista haastatteluiden aikana keskusteltiin.
Pääluokat muodostuivat toistuvien ilmausten ja keskusteluaiheiden kautta. Toisaalta, ne
myös nivoutuvat keskenään ja liittyvät toisiinsa, mikä teki osaltaan luokkien erittelystä
haasteellisen.

3.5 Tutkijan positio ja eettinen pohdinta

Tavoitteena on lähteä mahdollisimman puhtaalta pöydältä, suoraan aineistosta käsin analy-
soimaan (Eskola & Suoranta, 1998). Virtuaalijohtaminen käsitteenä oli alkuun vieras. Toki
johtamisen psykologiaa opiskelevana johtamisen monet muodot ovat tulleet tutuksi, mutta
sen siirtäminen virtuaaliympäristöön ei suoraan sellaisenaan ollut tuttua. Virtuaaliympäris-
tössä toimimisesta on muodostunut paljon omakohtaista kokemusta, sekä vapaa-ajan, että
opintojen kautta. Virtuaalinen työympäristö on varsin tuttua, mutta uutena ilmiönä on liit-
tää siihen johtaminen. Tutkimusta ajatellen, aikaisempi kokemus on tiettyyn pisteeseen asti
eduksi. Sen avulla pääsee nopeammin kiinni aihealueeseen ja näin ollen pystyy myös ym-
märtämään tutkimuksen aihealuetta pintaa syvemmin. Vaarana on ohjata tutkimusta liikaa
aikaisempien kokemusten pohjalta. Tutkimuksessa on mielestäni sopivassa suhteessa omaa
kokemusta ja uutta aihealuetta ilmiöön liittyen.

Aineistolähtöisessä analyysissä on tarkoitus luoda tutkimusaineiston pohjalta teoreettinen
kokonaisuus. Siinä analyysiyksiköt muovautuvat aineistosta, eikä niitä ole asetettu etukä-

teen. Aikaisempi teoria on toissijainen, eikä niillä ole samanlaista painoarvoa analyysin lopputuloksessa. On kuitenkin huomioitava, että aineistolähtöisyys itsessään on haastava toteuttaa, sillä ei ole olemassa täysin objektiivisia, puhtaita havaintoja. Aikaisemmat käsitteet ja teoria vaikuttavat väistämättä tuloksiin. Tutkijalle on haaste kontrolloida sitä, että analyysi on aineiston tiedonantajien ehdoilla tapahtuvaa, eikä ennakkoluulojen pohjalta rakentuvaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Aikaisempi teoria, määritelmät ja omat asenteet saattavat vaikuttaa tuloksiin. On tärkeää osata tunnistaa oma positio ja aikaisempien merkitysten vaikutus tutkimukseen. Objektiivisella lähestymistavalla tarkoitetaan tutkijan pyrkimystä sulkea pois omat uskomukset, asenteet ja arvostuksen tutkimuskohteeseen (Eskola & Suoranta, 1998). Omien asenteiden ja uskomusten poissulkeminen on täysin objektiivisesti mahdotonta, mutta siihen on pitänyt pyrkiä koko tutkimuksen ajan.

Tämän tutkimuksessa haasteeksi muodostui ennakkoluulojen poissulkeminen. Täysin objektiivinen tutkimus on mahdotonta ja koen, että ennakkoluulot ja oletukset ovat ohjanneet jossain määrin tutkimuksen teoriaosuuden muodostumista. Omat asenteet ja mielipiteet on pitänyt etukäteen pohtia ja pitää tietoisesti sivussa parhaalla mahdollisella tavalla. Omat taustalla vaikuttavat kokemukset ja asenteet on hyvä tiedostaa, jotta ymmärtää myös niiden vaikutukset. On siis itse tutkijana ymmärrettävä, että teoreettinen tietämys on vaikuttanut haastattelukysymysten valintaan, vaikka analyysi on toteutettu aineistolähtöisesti.

Säilytin haastateltavien anonymiteetin tutkimuksen jokaisessa vaiheessa, aineistonkeruusta tutkimuksen tuloksiin asti. Pyrin tutkimuksen aikana tuomaan tulokset mahdollisimman totuudenmukaisesti ilmi, mutta samalla poissulkien tuloksista henkilökohtaiset ilmaukset, jotta henkilöllisyyden paljastumisen vaaraa ei olisi. Tutkimuksen tuloksista onkin rajattu matalalla kynnyksellä pois kaikki elementit, jotka ovat henkilökohtaisia asioita, eivätkä vaikuta tutkimuksen tulosten todenmukaisuuteen.

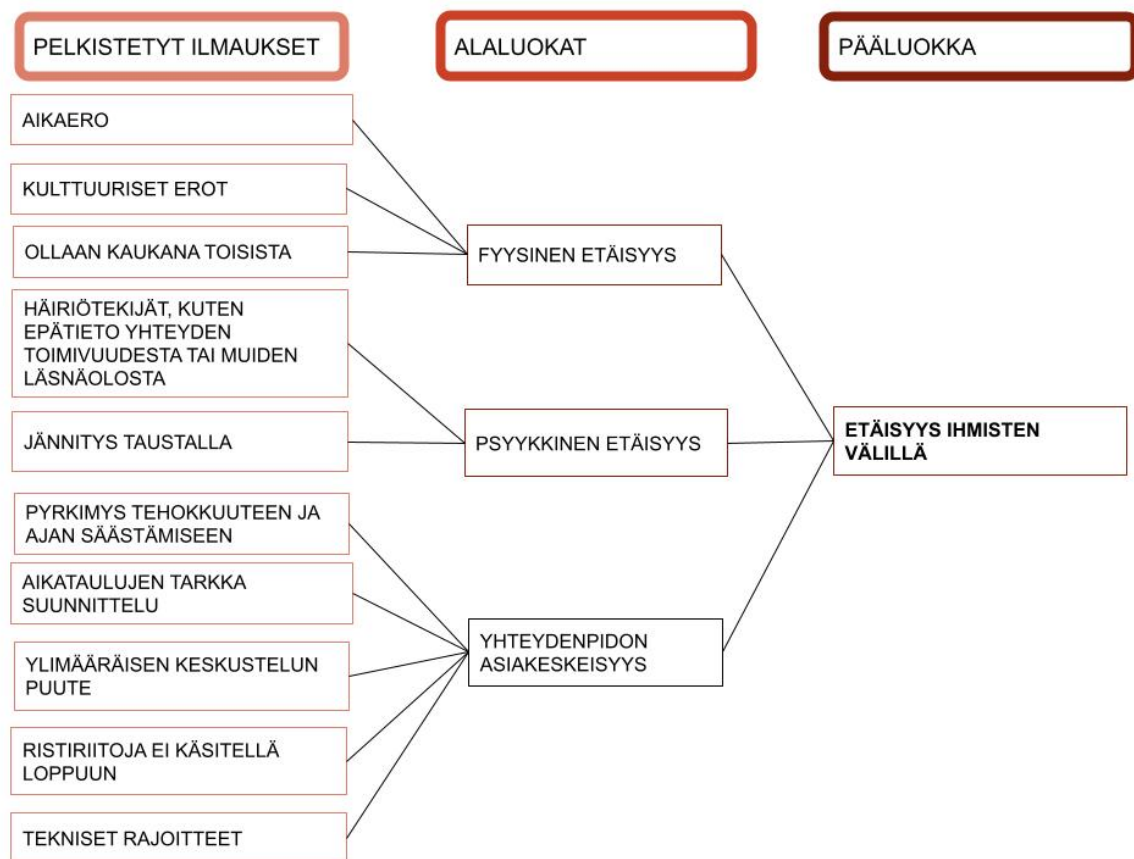
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Yleistä

Tulosluvussa esittelen pääluokat jaoteltuna alalukuihin. Tulokset ovat suoraan aineistosta ja esitetään siitä muodostuvien luokkien kautta, ilman omakohtaista tulkintaa tai aikaisemman tutkimuksen yhteensovittamista. Luokat vastaavat kysymykseen, miten työntekijöiden verkkoidentiteettejä johdetaan virtuaalisesti johtajien näkökulmasta. Pääluokat kertovat etäisyydestä ihmisten välillä, itsensä ilmaisun kömpelyydestä ja sen apuvälineistä, muiden tulkinnan hitaudesta ja rajallisuudesta, roolien tunnistamisen haasteista ja virtuaalijohtajan uusista taidoista. Pääluokkien aihealueet linkittyvät osittain keskenään.

Haastatteluiden lainauksista on poistettu henkilökohtaiset yksityiskohdat ja ylimääräiset täytesanat, joilla ei ole merkitystä tutkimuksen tuloksiin. Haastateltavat ovat merkitty anonyymisti koodeilla H1, H2, H3, H4, H5, H6.

4.2 Etäisyys ihmisten välillä



Kuvio 2. Etäisyys ihmisten välillä -päälukokan rakentuminen.

Virtuaaliympäristössä työskentely koettiin pääosin positiivisesti, mutta suurimmaksi haasteeksi nousi etäisyys ihmisten välillä. Fyysinen etäisyys oli helposti tunnistettava piirre virtuaaliympäristössä, kun ei työskennellä samassa tilassa. Etenkin globaaleissa organisaatioissa fyysinen etäisyys ja sen luomat haasteet korostuivat. Eri maissa työskenteleviä haastaa aikaero ja kulttuuriset eroavaisuudet. Fyysinen etäisyys itsessään ei haittaa virtuaaliympäristössä, sillä virtuaaliympäristö mahdollistaa vuorovaikutuksen muihin sijainnista riippumatta. Fyysistä etäisyyttä pidetään jopa etuna kun tiimiin saadaan paras mahdollinen osaaminen, eikä sitä rajoita ihmisten sijainti.

H2: kyllähän tää teknologia mahdollistaa sen, että yhteydenpito varsinkin tonne toiselle puolelle maailmaa niin on, tai on mahdollista. Mut sitte taas toisinpäin niin tietynlainen etäisyys jää aina kun on tässä pelkästään tän tietokoneen välityksellä tekemisissä.

Fyysisen etäisyyden lisäksi ihmisten välillä on psyykkinen etäisyys. Sitä aiheuttaa erilaiset taustalla olevat häiriötekijät. Häiriötekijät vievät omaa keskittymistä pois olennaisesta ja ne voivat liittyä sekä tekniseen puoleen että muihin ihmisiin. Tekniseen puoleen liittyy huoli laitteiston tai yhteyden toimivuudesta, mikä alitajuisesti häiritsee omaa keskittymistä. Epätietoisuus siitä kuuluuko oma puhe toiselle puolelle voi olla häiritsevää. Muihin ihmisiin kohdistuvat häiriötekijät voivat liittyä toisten läsnä olemiseen. Etenkin ilman kameraa on vaikea tietää kuunteleeko muut tai kiinnostaako muita oma asia. Ei myöskään näe toisen osapuolen reaktiota, jolloin ei tiedä tuleeko ymmärretyksi. Pienet häiriötekijät, joita ei välttämättä edes tiedosta, vie ajatusta muualle. Tyhjälle ruudulle puhuminen kokemusten perusteella tuntuu alkuun kamalalta. Mieli ei voi olla täysin avoin, jos on liikaa häiriötekijöitä. Tämä on kokemusten perusteella yksi syy sille, miksi innovointi on vaikeampaa virtuaaliympäristössä. Psyykkistä etäisyyttä aiheuttaa myös jännitys kameran päällä pitämisestä. Virtuaaliympäristössä puhumista verrattiin esiintymistilanteeseen, jossa täytyy miettiä miten tilanteessa käyttäytyy ja mitä puhuu.

H1: No ne jotka vaatii vähän enemmän aikaa pohtiakseen, niin nehän luonnollisesti on sitte siellä vähän enemmän hiljaa ja se väli sillon ku ne on hiljaa niin ei pääse sillä lailla taas niiku aistimaan ehkä nii hyvin sitä, että mikäs siellä nyt niiku mietityttää.

H6: ... jossain ihan tämmöses innovointi tilassa joka on niinku tehty sille et niinku ajatus pystyy lentämään, nii siellähän on niinku se pointtihan on just se et sun ei tarvi keskittyä niinku mihinkään muuhun, ei oo mitään sellasta häiriötekijää joten mieli voi olla täysin avoin. Sitte taas täs on pakko niinku miettii, et niinku siis vaikei aktiivisesti miettiskään niin se tulee mieleen että, kuuleekohan toi mua ja kuulunkohan mä ja mitä nyt ne jotka pitääki sitä kameraa kiinni niin mitähän ne puuhaillee. Siis on sellasii häiritsevii tekijöitä niin nehän siis häiritsee sitä, et jotku ehkä pystyy sulkemaan mielensä niiltä, mut mä en niinku pysty.

Kokemusten perusteella suurimpana etäisyyttä aiheuttavana tekijänä on yhteydenpidon asiakeskeisyys. Tehokkuus on kokemusten perusteella yksi tekijöistä, joka vaikuttaa yhteydenpidon asiakeskeisyyteen. Virtuaaliympäristöä kuvailtiin moneen kertaan tehokkaaksi ja se tuli esille ensimmäisten asioiden joukossa virtuaaliympäristöstä puhuttaessa. Kokoukset lyhenevät ja tehokkuus paranee, jolloin saadaan enemmän asioita aikaiseksi. Tehokkuutta ja ajan säästämistä pidettiin positiivisena asiana.

H1: ... keväällä ku kaikki sit lähti asiakkaitten kanssaki lähettiin tapaamiset hoitaa etänä nii sillo aika monesti tuli itseksi todettua ja kuuli muittenki suista, että palaverit on paljo tehokkaampia! Et siellä jää semmonen turha lätinä pois!

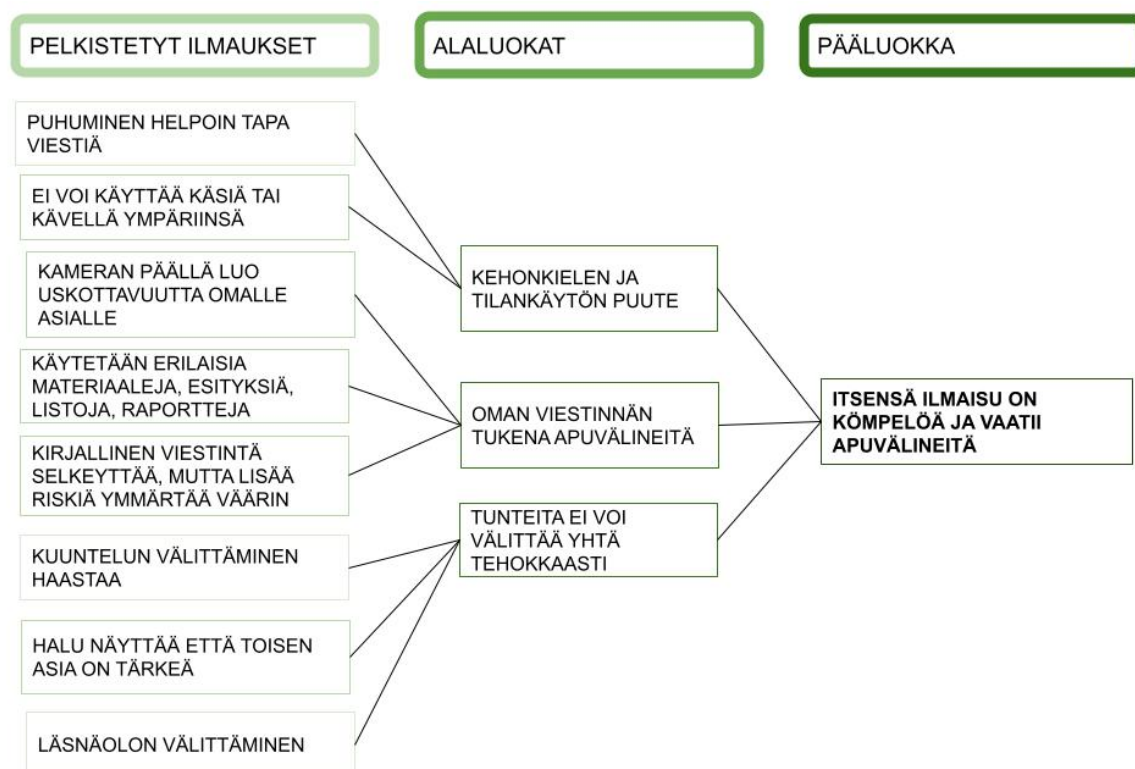
Aikataulujen tarkka suunnittelu ja rytmittäminen nähdään positiivisena, mutta samaan aikaan se vie vuorovaikutusta asiakeskeisyyteen. Vuorovaikutustilanteiden suunnittelu koettiin helpottavan omaa aikataulutusta. Vuorovaikutuksesta muuttuu asiapitoisempaa ja järjestäytyntä, eikä se salli ylimääräistä keskustelua kollegoiden kanssa. Keskustelu ei ole pelkästään asiapitoista, vaan myös harkittua ja suunnitelmallista. Vuorovaikutuksen kankeus voi aiheuttaa jännitettä ryhmädynamiikkaan ja luonnollisuus poistuu. Kokousten rytmittäminen on pakollista ja ilman sitä johtaminen ei onnistu virtuaaliympäristössä. Aikataulujen liian tarkka rytmittäminen karsii kuitenkin pois ylimääräisen keskustelun. Haastatteluissa kaivattiin kuulumisten vaihtoja ja spontaaneita keskusteluja muiden ihmisten kanssa. Vuorovaikutuksesta puuttuu lähes kokonaan arjen kohtaamiset ja kokouksissa mennään suoraan asiaan, ellei siihen osattu tietoisesti puuttua. Ei ole aikaa kysyä muiden kuulumisia, kun kiirehditään seuraavaan kokoukseen tai lopettamaan puhelu. Ilman riittävää kontaktia ei voi tietää tiimiläisten oloilaa tai elämäntilannetta. Kokemusten perusteella ristiriitoja ei aina ehditä käsittelemään kokousten aikana loppuun, jolloin ristiriidat jäävät helpommin taustalle elämään. Normaalisti kokousten jälkeen mieltä painavat asiat päästään purkamaan yhdessä muiden kanssa, mutta virtuaaliympäristössä joutuu painimaan yksin asioiden kanssa. Ylimääräisten keskusteluiden aikana monesti ratkotaan ongelmia ja niihin päästään paremmin käsiksi. Haastateltavat kokivat ylimääräisen keskustelun palauttavan, ratkovan ristiriitoja ja virkistävän mieltä.

H6: small talkkihan puuttuu ihan kokonaan, mennään suoraan asiaan aina, ku sit taas työpaikalla niin jos mennään ihmiset tulee vähä tipottain ehkä sinne tota neukkariin tai vaik ei tuliskaan niin siinä on niinku helpommin jotenki ollaan siinä niiku et no mites viikonloppusuunnitelmii ja sit aloetaan se asia, tässä useemmin mun mielestä mennään suoraan asiaan ja sit se on oikeesti siis tosi sellasta niinku asiapitosta vaan se eikä oo niitä palauttavia sellaisii chitchattejä ja niinku nauruja.

Kokouksen aika on rajattu, minkä vuoksi ylimääräinen keskustelu jää pois ja halutaan keskittyä asiaan. Toisaalta siihen vaikuttaa myös teknisen puolen rajallisuus. Virtuaalinen ympäristö, kuten Teams ei salli vilkasta ja samanaikaista keskustelua, jolloin se sopii parem-

min informatiivisen tiedon jakamiseen ja lyhyille asiapitoisille keskusteluille. Virtuaaliympäristössä puhutaan herkemmin toisten päälle eikä ryhmädynamiikka toimi samalla tavalla kuin kasvotusten. Virtuaalinen työympäristö on systemaattisempaa ja asiakeskeisempää. Systemaattisuus ja vuorottelu muokkaa keskustelun rakennetta harkitummaksi, minkä vuoksi on suurempi kynnys nostaa oma mielipide esille ja spontaani keskustelu vähenee.

4.3 Itsensä ilmaisu on kömpelöä ja vaatii apuvälineitä



Kuvio 3. Itsensä ilmaisu kömpelöä ja vaatii apuvälineitä -pääluokan rakentuminen.

Itsensä ilmaisu koettiin normaalina ja helppona, mikä tulee luonnostaan. Samalla taas oli huolta, tullaanko ymmärretyksi. Kaikista luontevimpana ilmaisukeinoina koettiin puhuminen, joka omalta osaltaan korostuu kun nonverbaalinen kanssakäyminen heikkenee. Vaikka

itsensä ilmaisu tuntuu olevan luontevaa, eikä eroa normaalista kasvokkain, samassa huoneessa tapahtuvasta vuorovaikutuksesta, sitä heikentää rajallinen tilan käyttö. Oma henkilöhtainen tapa käyttää tilaa muuttuu, kun ympäristö pienenee ja muuttuu elottomaksi. Kehonkieli ei pääse samalla tavalla esille, oli kamera päällä tai ei. Virtuaaliympäristössä ei voi kävellä ympäriinsä ja käyttää käsiä puhuessaan.

H4: Ehkä jos se se niinku mun ero tässä on et kyl mä täskin puhun käsillä mutta jos mä oon niinkun face to face kokoushuoneessa niin yleensä mä aina seison kun mä puhun ja kävelen ja niinkun et ehkä semmonen niinkun se elollisuus siitä tavasta niinkun kommunikoida jää aika paljon pienemmälle kun sun on pakko oikeestaan niinkun istuu. Et en mä täällä voi kävellä huushollii ympäri samaan aikaan niinku puhuu et mä voin nousta seisoon mut kuitenkin sekin niinku on vähä semmosta niinkun ei oo sitä normaali. Et mun mielestä muuten se ilmasu on aika samanlaista, mut nimenomaan ehkä se vartalolla puhuminen samaan aikaan ja ehkä semmonen tilan haltuunotto eri tavalla on se on muutos.

Oman viestinnän ja puhumisen tukena käytetään apuvälineitä. Puhumisen rinnalla itsensä ilmaisua helpottaa huomattavasti kameran käyttö, mikä tuli aineistossa esiin useaan otteeseen. Kameran käyttö ei ole vain suotavaa, vain monessa tilanteessa myös edellytys hyvään kommunikointi yhteyteen. Se lisää sanojen merkitystä ja tekee omasta puheesta vakuuttavan. Sen avulla voidaan ilmaista myös nonverbaalista puolta, edes vähän paremmin. Itsensä ilmaisun tukena on otettu käyttöön erilaisia materiaaleja, listoja, raportteja ja esityksiä, jotka tukevat omaa tarinaa. Apuvälineet kokemusten mukaan edesauttavat oman asian perille menemistä. Itseään ilmaistaan lukuisten eri laitteiden ja sovellusten kautta.

H1: Ne ilmaisukeinot tottakai teen materiaalia, siis esityksiä tehostekeinoina, ja niinkö et oman tarinan tueksi, ehkä enemmän mitä oon tehny aiemmin ja tota, siinä kai ne on. Esityksiä, kuvayhteys ja sitte oikeestaan semmosena mikä meillä on kasvanu tosi paljo niin on niinku tiedottamisessa yleensä niiku niin mä oon sitten ruvennu käyttää videoita.

H5: puhumalla, kirjottamalla, esityksillä, tekemällä erilaisii listoja tai muuta et et tietenki sitte omas työympäristössä käytetään teamsin chatti palveluita tai sit on erilaisii ryhmii jossa whatsappissa myöskin, mitä kautta kirjetetaan mut muuten tietty soittamalla ja teams palavereilla ehkä eniten et et niinhän se on

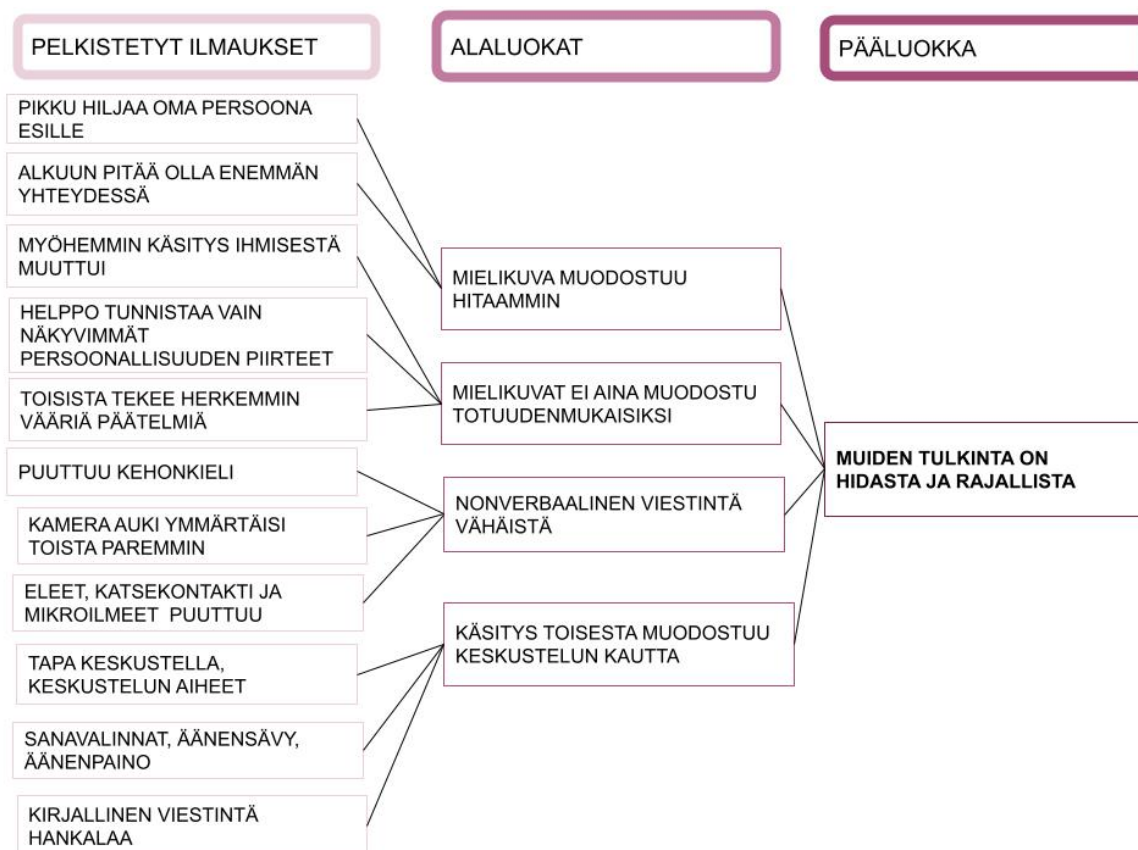
Oli myös kokemus, jossa viestintä ja itsensä ilmaisu koettiin helpommaksi tekstin muodossa, kuten sähköpostitse. Sähköpostissa on mahdollista esittää asiat selkeästi haluamallaan

tavalla. Tällöin viesti on selkeä ja menee helpoiten perille. Sen voi myös lukea moneen kertaan, omassa rauhassa ja tarpeen tullen kerrata. Viesti on myös helpompi jakaa suuremmalle kohderyhmälle. Tämä korostuu etenkin työssä, jossa ihmiset ovat ympäri maailman eri paikoissa. Etenkin globaaleissa organisaatioissa, joissa ihmiset eivät toimi omalla äidinkielellään, sähköposti on ymmärrettävä tapa viestittää ja voi olla myös ainut ratkaisu tavoittaa jokainen omalla ajallaan. Myös kokousten jälkeen voidaan lähettää lisäksi sähköposti perään, viestin perillemenon varmistamiseksi. Kommunikointiin ja ihmisten tulkitaan vaikuttaa eri kulttuurit ja ylipäättään ihmisten erilaisuus. Toisaalta kirjallinen viestintä vei myös enemmän aikaa, kun mitä se kasvokkain veisi ja vaatii enemmän suunnitelmallisuutta.

H2: Sähköposti on aikalailla helpoin ja sitte se, jos ei oo sitä omaa äidinkieltä käytössä ihmisillä niin se on niin paljon parempi, että sitä voi rauhassa lukea ja varmasti ymmärtää, että jos puhutaan niin se ei kaikilla riitä se kielitaito siihen että ihan varmasti kaikki asiat tulis ymmärrettyä. Yleensä jos puhutaanki jotain niin sitte vielä erikseen sähköposti lähetetään perään missä sitte lukee että nämä asiat piti tehdä nii varmistetaan se, mut se nyt riippuu niin paljon ihmisistä ja maista, että toisenlaisten ihmisten kanssa on paljon helpompi kuin toisenlaisten tämä asia.

Tunteet eivät välity yhtä tehokkaasti virtuaaliympäristössä, minkä vuoksi itsensä ilmaisu on kömpelöä. Aineistossa kuuntelun välittäminen koettiin haastavana ja samalla erityisen tärkeänä virtuaaliympäristössä. Se viestii muille, että annat heille tilaa. Kuuntelun osoittaminen näkyy muille virtuaaliympäristössä hiljaisuutena ja on helpompi näyttää toiselle osapuolelle kasvotusten kun mukana on elekieli käytössä. Haastatteluissa haluttiin näyttää muille, että heidän asiansa on tärkeä ja se halutaan kuulla. Halutaan näyttää muille oma läsnäolo, mitä tukee kameran käyttö, toisen asiaan kommentointi ja tarpeen tullen lisäky symykset. Etenkin ryhmissä käydyissä keskusteluissa läsnäoloa on lähes mahdoton viestiä.

4.4 Muiden tulkinta on hidasta ja rajallista



Kuvio 4. Muiden tulkinta on hidasta ja rajallista -pääluokan rakentuminen.

Mielikuvat virtuaaliympäristössä muodostuvat hitaammin kuin normaalisti samassa tilassa. Yleisesti se koettiin varsin samankaltaisena, mutta hitaampana prosessina mitä se olisi samassa tilassa kasvokkain. Huomio kiinnittyy virtuaaliympäristössä eri asioihin kuin samassa tilassa kasvokkain. Toiseen tutustumiseen menee aikaa ja pikku hiljaa oma persoona tulee esille. Alkuun on oltava enemmän yhteydessä muihin, etenkin kun työyhteisöön tulee uusia ihmisiä. Yhteydenpito vaatii alkuun säännöllistä yhteyttä puhelimen tai tietokoneen välityksellä. Näin vuorovaikutuksesta muuttuu syvempi ja oppii tuntemaan toisen paremmin.

Yhteydenpidon säännöllisyydestä huolimatta mielikuvat muista eivät aina muodostu totuudenmukaisiksi. Oli myös kokemus, jossa mielikuvat eivät muodostuneet lainkaan. Yleisesti

koettiin helpoksi päästä hyvin kiinni siihen minkälainen toinen on, mutta riski väärinymmärryksiin on suurempi virtuaaliympäristössä. Myöhemmin saattaa huomata, että ensimmäiset mielikuvat eivät pitäneet täysin paikkaansa. Kun toisen henkilön oppii tuntemaan paremmin saattaa huomata toisesta osapuolesta uusia puolia tai tietyt persoonallisuuden piirteet eivät enää tunnu yhtä vahvoilta. Virtuaaliympäristössä osa piirteistä voi jäädä piiloon, mitkä todennäköisesti pystyisi kasvokkain huomaamaan. Näin mielikuvista ei välttämättä muodostu samanlaisia kuin miten ne kasvokkain muodostuisivat. Kun jälkepäin oppi tuntemaan toisen osapuolen paremmin, alkoivat luonteenpiirteet tulla paremmin esille. Virtuaaliympäristössä korostuu selkeimmät persoonallisuuden piirteet, jotka tulevat ensimmäisenä esiin. Erityisesti pystyttiin tunnistaa hiljaiset ja puheliaat ihmiset, mikä ilmeni omalla tavalla käyttää tilaa ja aktiivisuutena ottaa puheenvuoroja. Osa piirteistä jää näytön toiselle puolelle piiloon tai oman työroolin taakse. Se miten ihminen käyttäytyy virtuaaliympäristössä luo suoraan mielikuvaa toisen persoonallisuudesta. Jos puhuu rauhallisesti, oletetaan että on harkitseva ja rauhallinen.

H5: ... joskus voi tehdä ihan vääränkin päätelmän, ehkä helpommin teknologia välitteisesti ku sillon ku sä näät toista esimerkiksi joka päivä tai kasvokkain... hän oli paljon vilkkaampi ihmisenä, mitä mä olin saanu niiku tavallaan etänä sen kuvan, et hän on paljon spontaanimpi ja vilkkaampi ja just esimerkiksi hänen kokonsa oli paljon, hän oli paljon lyhyempi kun minkä kuvan mä sain tälleen niinkun tätä kautta... et jos me oltais esimerkiksi jos mä olisin hänet tavannu heti ja me oltais istuttu kahvitunnilla ja olisin nähny käytävillä niin mä olisin nähny sen oikean mielikuvan.

Muiden tulkinta ja mielikuvien muodostuminen on rajallista, sillä nonverbaalinen viestintä on vähäistä ja puuttuu lähes kokonaan. Keskusteluista puuttuu kehonkieli ja tilankäyttö, minkä vuoksi ihminen joutuu tulkitsemaan muita entistä enemmän. Virtuaaliympäristössä ei voi samalla tavalla käyttää käsiä tai kävellä kesken kokouksen. Näytöstä näkee ainoastaan toisen kasvot, eikä tilaa ei voida hyödyntää samoin mihin on totuttu. Ei myöskään voida piirtää taululle tai näyttää omalla esimerkillä yhtä hyvin. Samassa tilassa pystyisi konkreettisemmin ohjeistaa muita ja näyttää miten asiat pitäisi tehdä.

H1: Erilaiset tyypit niiku ihmispersoonat niiku käyttää laajemmin tilaa, mutta tota, tuon etäyhteyden avulla niiku kumminki kaikki yrittää pakkaantua siihen niiku kameran eteen nii sitä tilaa käytetään niiku ehkä vähä vähemmän kun, kun tota se on vähä eleettömämpää sanotaanko se kanssakäyminen

H2: Mulla on se huoli että että ymmärrettiinkö se nyt varmasti oikein. Jos olis siinä vieressä niin sitte voi aina niiku että “näytä mulle siitä omalta tietokoneelta” ja sitte kattoo siinä vieressä niin sen näkee siitä että ymmärrettiinkö vai eikö

Kehonkielen ja tilankäytön puute vaikuttaa muiden tulkintaan ja viestin ymmärrettävyyteen. Sosiaalinen ympäristö on rajallinen, minkä vuoksi esille nousi jatkuva huoli oman viestin perille menosta ja siitä, tulkitaanko se oikein. Osaako itse viestiä oikein ja ymmärtääkö toinen osapuoli sen samalla tavalla. Mietityttää kuunteleeko muut ja kuinka viesti sisäistetään. Koskaan ei voida varmistua siitä ymmärretäänkö viesti oikein. Jatkuva tulkinta koetaan kuluttavaksi. Virtuaalinen ympäristö on rajallinen eikä toisen reagointia näe ja tämän vuoksi toiselle osapuolelle on ongelmallista hahmottaa viestin ymmärrettävyys.

Muita on helpompi tulkita kamerayhteyden avulla, jolloin myös mielikuvat muista muodostuvat helpommin. Näin saa kehon kieltä, edes vähän paremmin esille. Ihmisten tulkinta koetaan vielä kuitenkin suhteellisen hyvänä kamerayhteyden avulla. Keskusteluissa ei välttämättä kaikkea sanota ääneen, mikä korostaa kameran tärkeyttä. Näin saa myös paremmin tunteen toisen ihmisen läsnäolosta. Kamera päällä vähentää ylimääräistä tulkintaa, kuten arvuuttelua toisen ihmisen mielentilasta. Kommunikointi on myös luonnollisesti helpompaa, kun ollaan pienemmällä porukalla tai käydään keskustelua vain kahdestaan. Ilman kameraa on entistä suurempi todennäköisyys tulkita toisia väärin. Kameran käyttö on lisääntynyt viime aikoina. Yleisesti koettiin, että kamera yhteys auttaa luomaan syvempää kontaktia muihin ja sen päällä pitämistä osattiin vaatia myös muilta. Etenkin keskustelun alussa halutaan pitää kamera päällä, jotta saa kokonaiskuvan toisesta osapuolesta. Kamera päällä näkee toisen kasvonpiirteet ja miltä toinen näyttää. Kamera yhteyden avulla pysyy tunnistaa toisen osapuolen olotilaa paremmin. Näin myös tietää missä toinen osapuoli menee, eikä tarvitse murehtia onko toinen osapuoli läsnä tai tehdäänkö näytön toisella puolella omia asioita ja luetaan sähköpostia.

H4: ... se mielikuva muodostuu jollain tavalla paremmin jos työntekijä myöskin pitää sen kameran auki jolloin sä näät myöskin sitä body languagea jollain tavalla, mut jos sul on henkilö joka ei koskaan avaa kameraa niin sit mun on vaikee muodostaa niinkun tästä henkilöstä ihan oikeeta mielikuvaa. Mä en koe et mä saan kontaktia samalla tavalla jos ei oo kameraa päällä. Kuitenki kun on kamera päällä niin näänhän mä kasvonpiirteet, ja miltä se näyttää ja onko silmät hereillä vai ei oo hereillä vai tylsistyykö vai vai mikä on, että kyllähän se kamera niinku tuo sen kontaktin paremmaksi ja sen takia niinku mulla on nykyään aina kamera päällä

Nonverbaalinen viestintä on vähäisempää kamerayhteydestä huolimatta. Ei voida tunnistaa mikroilmeitä tai muita eleitä ja katsekontakti puuttuu. Vuorovaikutuksessa on vähemmän aisteja ja signaaleja käytössä, minkä vuoksi tulkinta muuttuu. Pienet eleet jäävät helposti huomaamatta, oli kamera päällä tai ei. Joissakin tilanteissa se voi toisaalta olla hyväkin asia. Kun mikroilmeitä ei nää, vuorovaikutus ei välttämättä muodostu yhtä syväksi. Virtuaaliympäristössä on yleensä pieni viive vuorovaikutuksen välissä. Mikroilmeet eivät näy toiselle reaaliaikaisesti, jolloin ei täysin voida tietää mille toinen osapuoli reagoi. Ilmeet ovat koko ajan jäljessä, minkä vuoksi toisen tulkinta muuttuu hitaammaksi ja vaikeammaksi. Katsekontaktia on lähes mahdoton saada, kun molemmat osapuolet yleensä katsovat vain näyttöä. Tunteen katsekontaktista saa vain jos katsoo suoraan kameraan. Molemmipuoleista ja samanaikaista katsekontaktia ei kuitenkaan voi saada.

H5: Nojoo tottakai teknologias on se ongelma et just jos ei oo kamerat päällä tai vaikka oliskin niin sellaset pienet eleet ja sellaset jää huomaamatta, joskushan se on pelkästään hyväkin mut joskus se on tietenki huono, huono et sä et nää, nää niiku semmosii mikroeitä mitenkää helposti, et et se on siin toki toki aina riski ja huono asia.

H6: Ei saa samanlaista yhteyttä kuin jos olis samassa huoneessa, koska ei oo sitä katsekontaktii ja sitä saattaa olla pieni viive, niinkun tässä linjassa ja tälleen näin että seki on että se että mä kuulen ku hän naurattaa mut mä nään sen vasta niinku puol sekuntii myöhemmin.

Ihmisiä on helpompi tulkita keskusteluiden pohjalta, kun nonverbaalinen puoli on vähäistä. Käsitys toisista muodostuu kanssakäymisen kautta. Mielikuvien muodostumiseen vaikuttaa aineiston mukaan myös herkemmin se, miten ihminen keskustelee, millaisia sanoja käyttää tai kuinka kypsä toinen osapuoli on vuorovaikutustaidoiltaan. Siihen vaikuttaa ääni, puhetapa ja keskustelunaiheet. Samassa huoneessa ei kiinnitä huomiota siihen puhuuko ihminen

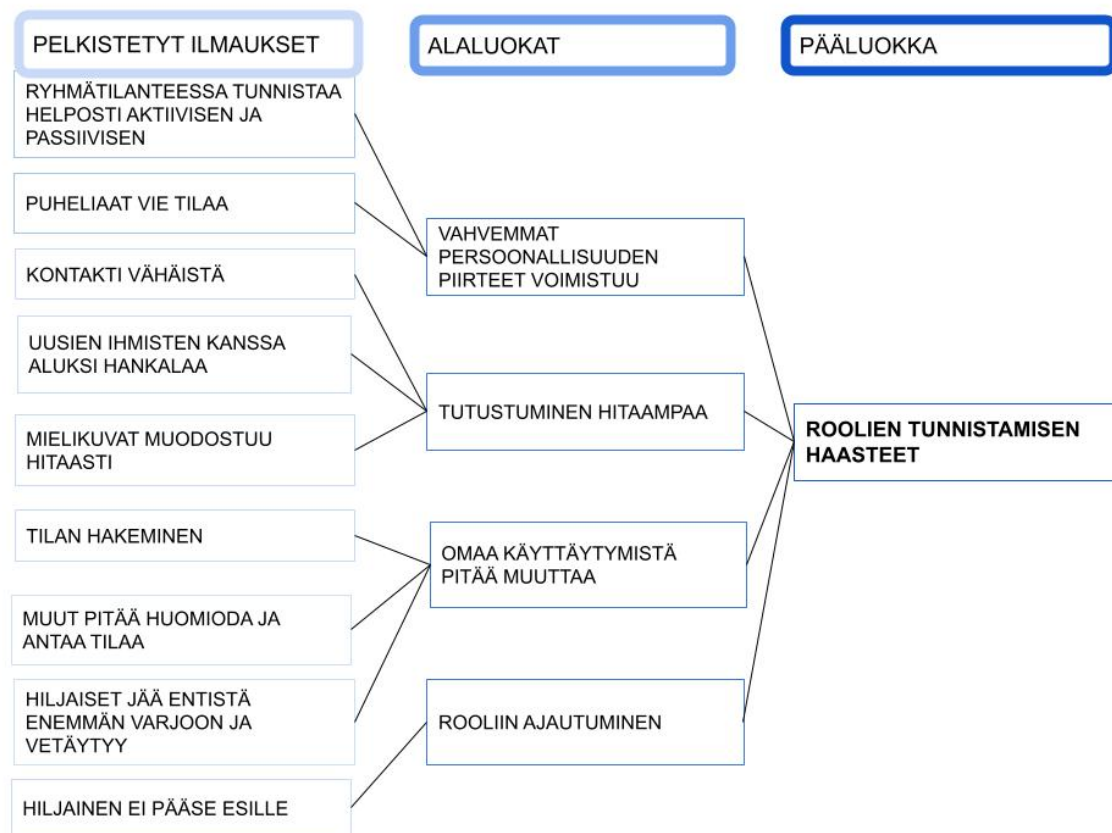
hitaasti tai nopeasti, mutta virtuaaliympäristössä siihen kiinnitetään huomiota. Myös rohkeus tuoda asioita esille muodostaa käsitystä toisesta osapuolesta.

H3: Kyllähän se muodostuu hyvin pitkälle nyt juuri niitten keskustelujen kautta ja tottakai tietysti siitäkkin että miten he on ylipäänsä valmistautunu keskusteluihin, millasia asioita he tuo niihin keskusteluihin, ja sit tavallaan et miten niistä keskustellaan... mut et tottakai tietysti ehkä tässä niinkun ne sanat vaan on niinkun niin paljon merkityksellisemmässä roolissa

Kirjallinen viestintä koettiin selkeäksi tavaksi viestiä, mutta se antaa toiselle osapuolelle enemmän tilaa tulkita. Kirjalliseen viestintään liittyy riski tulla väärinymmärretyksi helpommin. Esimerkiksi ystävälliseen sävyyn lähetetty viesti voidaan tulkita negatiivisesti. Kirjallisesta viestinnästä joutuu pohtia enemmän viestin tarkoitusperää ja näin ollen tulkinta voi osoittautua herkemmin myös vääräksi. Virtuaaliympäristö yleisesti vaatii jatkuvasti enemmän tulkintaa rajallisen ympäristön vuoksi.

Tulkinnan vaikeus voi ajaa herkemmin ristiriitatilanteisiin, mikä voi aiheutua nimenomaan väärin ymmärretystä viestistä. Kokemusten mukaan mitä enemmän viestitään kirjallisesti, sitä suurempi todennäköisyys on ymmärtää viesti väärin ja ristiriitojen mahdollisuus voi suurentua. Pitkien päivien koettiin olevan raskaampia tietokoneella, kun joutuu jatkuvasti enemmän tulkita muita. Toisaalta, yhtä lailla kasvotusten normaalitilanteessa pitkät päivät väsyttää, mutta kasvotusten tulkittavaa on vähemmän.

4.5 Roolien tunnistamisen haasteet



Kuvio 5. Roolien tunnistamisen haasteet-pääluokan rakentuminen.

Erilaisten roolien tunnistamiseen aineistosta nousi eriäviä kokemuksia ja haasteita. Yleisesti roolien muodostumista pidettiin hyvin samankaltaisena kuin kasvokkain samassa tilassa. Koettiin, että tietyt roolit muodostuvat jopa vahvemmin, kuin miten samassa tilassa tapahtuvassa kanssakäymisessä olisi. Virtuaaliympäristössä on selkeämpää, kuka on äänessä ja ohjaa tilannetta. On helpompi tunnistaa aktiiviset ja passiiviset yksilöt tai kuka dominoi ja kuka on hiljaa. Äänekkaat vie enemmän tilaa kuin hiljaiset.

H3: ... tiäkkö tämmöset niinkun et kuka niinkun ryhmätilantees vaikka että, kuka dominoi, kuka on passiivinen, kuka on niinku aktiivinen niin, mun kokemus on et ne jopa vähän niinkun vahvistuu, että ne joilla on taipumusta niinkun olla ensimmäisenä äänessä ja olla dominoivempia niin kyl ne on sitä aika vahvasti myös siinä virtuaaliympäristössä että sitte taas niinku tämmösessä face to face tilanteessa saattaa jopa vähä liudentua.

H1: Tottakai sitte se niiku verbaalinen kanssakäyminen, jotka haluaa enemmän työntää itseensä ja tarinaansa sinne sisälle niin ne sitä työntää ja toiset on sitte enemmän hiljaa.

Roolit koettiin pääosin siis voimistuvan, mutta toisaalta virtuaaliympäristö heikensi niitä. Kanssakäyminen on eleetöntä, eikä salli kehonkieltä tai laajempaa tilan ottamista, kuten käsien käyttöä tai kävelyä. Näin ollen itsensä ilmaisun ja tilankäytön keinoja on vähemmän. Näistä kokemuksista huolimatta, roolit koettiin ilmenevän voimakkaampina.

Tutustuminen toisiinsa vie kauemmin ja roolit on näin myös vaikeampi tunnistaa alkuun. Kasvokkain roolien muodostuminen tapahtuu nopeasti kun taas virtuaaliympäristössä ei päästä samalla tavalla yhtä usein tai yhtä syvään kontaktiin muiden kanssa. Pitkällä ajanjaksolla roolien tunnistaminen koettiin helpoksi, mutta etenkin uusien ihmisten kanssa se on hitaampaa. Taustalla vaikuttaa hitaasti muodostuvat mielikuvat ja rajallinen tapa kommunikoida. Itseään ei voi ilmaista samalla tavalla kuin mihin on totuttu, eikä näin ollen muita voida tulkita yhtä tehokkaasti. Lopulta koettiin, että roolit muodostuvat silti hyvin luonnollisesti ja jokainen löytää oman paikkansa, vaikka prosessi on hitaampaa.

H4: ... että niinku mä opin ymmärtään johtajana sen uusien tiimiläisten niinkun roolit siinä yhteisössä, se kestää vähä kauemmin koska mä en pääse niitten kans niinku jokapäiväiseen kontaktiin.

H2: ... vaikka nyt täs on nää joita mä en oo koskaan en niiku tavannukkaa nii kyl niittenki kanssa niin tuntuu ihan siltä että, tässä nyt on vuosi jo menty nii näitten kanssa, niin kyllä, kyl ne sieltä vastailee ja tuntuu että toimii ihan hyvin.

Omaa rooliaan ryhmätilanteissa täytyy joskus hakea, jotta vuorovaikutus ja ryhmä saadaan toimimaan. Suurin ero roolien muodostumisessa on siinä, kuka pääsee esille ja kuka jää varjoon. Kun roolit korostuvat voimakkaammin, on myös suurempi riski, etenkin passiivilla jäädä entistä enemmän varjoon. Koettiin, että hiljaiset ovat enemmän hiljaa ja lähes tulokoon mykistyvät. Aktiiviset ja puheliaat ovat aina aktiivisia eikä niiden kohdalla ole yhtä suurta eroa suhteessa hiljaisiin. Hiljainen ihminen katoaa ja jää pois kokonaan keskusteluista. Hiljaisiin on entistä vaikeampaa saada yhteys tai heidän mielipiteet esille. Sellaiselle ihmiselle, jolla on muutoinkin haaste ottaa tilaa, voi hän menettää kontrollin tunteen lähes kokonaan virtuaaliympäristössä. Hiljaisten voi olla haasteellisempi hallita tilaa, kuin ää-

nekkäiden. Itsensä ilmaisu on heikompaa, mutta myös tilan haltuunottaminen vaatii enemmän työtä.

H6:...et mä en usko et sen hiljasen on helpompi hallita sitä, se menettää sen kontrollin niinku senkin, et jos se on vaikka tosi ujo ja sellanen introvertti niin se menettää niinku se vähäinseki kontrollin tässä. Ku sit taas se jolla niinku ei oo ongelma se että se niinku vähän sillai sanoo jämäkästikki, niin sit se se niinku tietysti saa tavallaan enemmän sitä kontrollii verrattuna siihen hiljasempaan, mut ei se välttämättä enempää saa ku normaalitilanteessa jos se on muutenki sellanen niinku äänekäs tai semmonen jämäkkä.

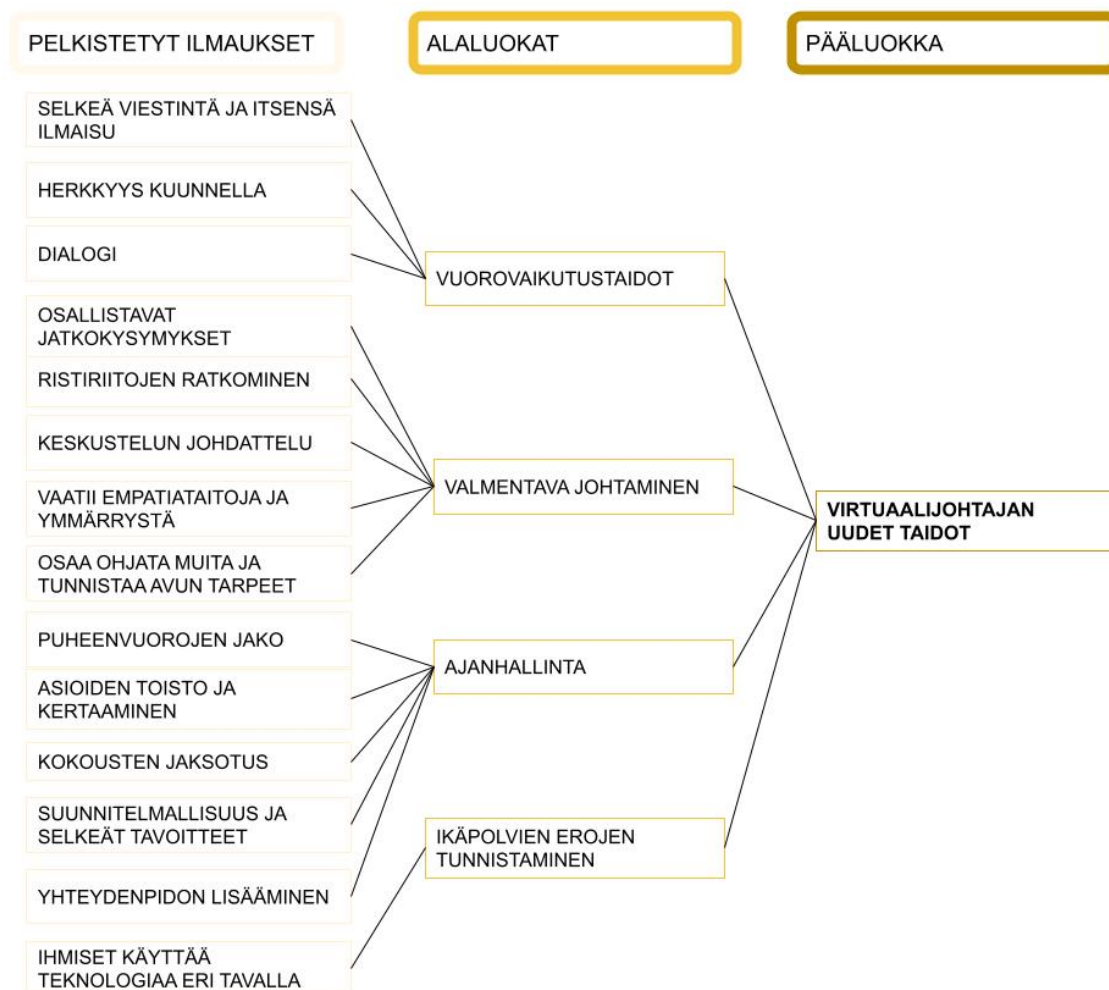
Virtuaaliympäristössä on helpompaa jättäytyä sivuun, oli äänekäs tai hiljainen. Näin ollen helposti tilaa vievät pystyvät muuttamaan omaa käyttäytymistä ja tietoisesti antamaan muille tilaa. Koettiin, että virtuaaliympäristössä on helppo antaa tilaa vain olemalla hiljaa ja se riittää. Toisaalta koettiin myös, että tilan antaminen on haasteellisempaa ja vaatii enemmän tietoista keskittymistä sen antamiseen. Etenkin ryhmätilanteessa tilan käyttö koettiin olevan haastavampaa, sekä sen ottaminen mutta myös antaminen. Joskus ainut tapa saada tilaa on puhua muiden ihmisten päälle, johon kaikki ei välttämättä kykene. Virtuaaliympäristössä kommunikointi ei ole yhtä luontevaa, sillä kehonkieltä ei näe, eikä voi aistia kun joku aloittaa puheen. Näin tulee helposti päälle puhumista, mikä ajaa tilanteeseen, jossa vain yksi puhuu ja muut on hiljaa. Kokouksissa on hyvä olla ihminen, joka omassa roolissaan jakaa puheenvuoroja, vie asioita eteenpäin ja ratkoo ristiriitoja.

H6: ... että mä luulen siis että tosiaan ne hiljasemmat ihmiset ja vetäytyvimmat, ne vetäytyy entistä enemmän koska tässä on hankalampi tuoda itseensä ehkä esille, joillekki sillä ei oo väliä ... mähän oon siis normaalitilanteessa silleen toimistolla semmonen äänekäs ja mullon mielipiteitä ja mä tuon ne esille ja mä oon se keskipiste siellä, mutta emmä välttämättä tässä niinku oo! Eli kyl mä pyrin antamaan tilaa niille muille tässä enemmän, koska mä ymmärrän empaattisena ihmisenä sit taas että sitä voi olla niinku vaikeempi ottaa tällais tilanteissa missä ei välttämättä nää niitä ihmisiä ja sit joutuu ehkä huutamaan päälle et saa sen oman äänensä sieltä kuuluviin. Niinku minä henkilökohtaisesti sit vaan huudan siihen päälle, mutta mä ymmärrän että joku ei pysty siihen sit se on mielumin hiljaa ja eikä edes lähe huutamaan päälle ja sitte lähe sillain ottamaan sitä omaa tilaansa.

H5: No mä oon itse persoonana joka vie helposti paljon tilaa, ja mul on itsellä kyl välillä sellanen olo myöskin kun mä oon varsin voimakas ja energinen et sit varsinki tällais vuorovaikutustilanteis kun ollaan, ollaan tota tietokoneen välityksellä tekemisissä niin just sellanen on helpompi peesata tai on helpompi ajatella et no toi tos vaahtoo et se varmaan varmaan tekeeki sen, tai et kun mä oon hiljaa nii joku ei huomaa mua eikä mun tarvi ottaa vastuuta siitä, et se on ehkä helpompaa...

Kun puheliaat omassa roolissaan ottavat helpommin tilaa, hiljaisille on ominaista kokemusten perusteella jäädä enemmän varjoon ja näin ollen myös ajautuvat tiettyyn rooliin. Hiljaisten on helpompi vetäytyä, kun sitä ei kukaan muu näe. Vastuu keskusteluun osallistumisesta heikkenee. On helpompi jäädä taakse ja antaa muiden puhua. On myös helpompaa olettaa, että kun muut puhuvat, voi itse olla hiljaa. Hiljaisia joudutaan osallistaa entistä enemmän ja vaatii työtä saada mielipiteet esille. Toisaalta koettiin, että näin roolit myös käyttäytyvät kasvotusten samassa tilassa, mutta virtuaaliympäristössä ne vain voimistuvat.

4.6 Virtuaalijohtajan uudet taidot



Kuvio 6. Virtuaalijohtajan uudet taidot -pääluokan rakentuminen.

Virtuaaliympäristössä johtaminen vaatii uusia tapoja ja taitoja. Aineiston mukaan, itse johtamisen perusasiat eivät muutu. Perusteiden pitää olla kunnossa ja selkeä tavoite tekemiselle. Siitä huolimatta virtuaaliympäristö väistämättä muuttaa johtamista ja korostaa tiettyjä uusia taitoja.

Vuorovaikutustaidot nousivat aineistossa esiin moneen kertaan. Selkeyttä vaaditaan nyt entistä enemmän etenkin viestinnässä, jotta viesti menee perille ja se ymmärretään. Oleellista on viestintä, etenkin se, miten itse ilmaiset asian, mutta myös miten itse reagoit eri tilanteisiin. On oltava paljon keskittyneempi, mikä vaatii herkkyyttä kuunnella ja vastaanottaa. Muiden ihmisten tulkinta voi olla vaikeampaa, minkä vuoksi virtuaaliympäristö vaatii johtajalta entistä vahvempia vuorovaikutustaitoja käydä dialogia yksin puhumisen sijaan. Lisäksi tarvitaan kykyä käydä keskustelua rauhallisemmin.

H2: No varmaan, varmaan niiku selkeyttä pitää olla että, et se asia mitä haluaa esittää niin se pitäa esittää kohtalaisen selkeästi että se, että se ymmärrettäis ja se nyt mulla tulee ensimmäisenä mieleen.

H3: Mun mielestä se vaatii vähän niiku jopa entistä enemmän sellasta vuorovaikutustaitoa ja kärsivällisyyttä kuunnella ja tavallaan niinkun sitä semmosta niikun kypsyyttä ihan käydä sitä dialogia, eikä vaan niin että minä kerron ja sit mä katon niiku ihmisten nenänsennosta että mahtokohan ne nyt ymmärtää mitä mä tarkoitin nii okei ne lähti menemään, no ehkä se sit tekee mitä mä toivoin niitten tekevän... mä mietin et ehkä se on jopa tämmösiä jopa niiku tämmösiä koutsamisen syvätaitoja mitä tässä tarvittais lisää.

Voidaan puhua jopa valmentavan johtamisen syvätaidoista. Syvemmän keskustelun muodostumiseen voi vaikuttaa myös toista osapuolta osallistavilla jatkokysymyksillä, jotka saavat toisen osapuolen ajattelemaan ja pohtimaan asioita syvemmin. On hyvä keskustella eri näkökulmista ja kysellä tarkemmin ja esittää hyviä jatkokysymyksiä. Etenkin haasteiden kohdalla on osattava pysähtyä ongelmakohtien ääreen ja keskustella ne loppuun asti. Ongelmakohtien tunnistaminen on virtuaaliympäristössä haasteellista, minkä vuoksi niiden kohdalle pysähtyminen on erityisen tärkeää. Kyky johdatella keskustelua auttaa ristiriitojen käsittelyssä. Virtuaaliympäristössä on hyvä osata määrätietoisin toimenpitein keskustella sekä ratkoa ristiriitoja. Jonkun pitää osata ottaa ohjat käsiin pyrkiä yhdessä ratkomaan ongelmia.

H3: ... tavalla kysymään sellaisia hyviä aaa niikun triggeröiviä jatkokysymyksiä, joilla ehkä itse niikun sais vähän, vähä sitä toista osapuoltakin niiku ehkä ajattelee sitä asiaa vähä syvällisemmin, ja sit taas toisaalta millä niikun sais itse tavallaan niiku varmisteltua että, asia etenee niinkun, ajattelemisen etenevän.

Valmentava johtaja tarvitsee empatiataitoja, jotta hän voi ymmärtää muita paremmin. Ymmärretään, missä toinen osapuoli oikeasti menee, mitä toiselle kuuluu ja kykyä reagoida siihen. Ymmärretään paremmin muiden käyttäytymistä ja sen syitä. Tarpeen tulla huomataan antaa tilaa, jos he eivät sitä itse osaa ottaa. Osataan osoittaa oma mielenkiinto toiselle, kuuntelemalla ja kommentoimalla. Toisaalta myös pitää antaa huomiota riittävästi, ettei kukaan jäisi yksin. Ilman riittävää yhteydenpitoa ei voida tietää tiimiläisten valmiuksia toimia virtuaaliympäristössä tai heidän rohkeuttaan ottaa yhteyttä tiiminvetäjään haasteiden kohdatessa. Johtajan tulisi pitää yhteyttä yksittäisiin ihmisiin ja kysyä kuulumisia ja avun tarvetta. Tuen antaminen toistui haastateltavien keskuudessa moneen kertaan ja sitä pidettiin oleellisena taitona. On tärkeää pitää riittävästi yhteyttä muihin ihmisiin, jotta kukaan ei jää yksin. Virtuaaliympäristöstä puuttuu kuulumisten jakaminen ja ylimääräinen keskustelu, minkä vuoksi on pidettävä useammin yhteyttä muihin, mielellään videoyhteyden kautta.

H3: Mun mielestä se vaatii johtamiselta niiku paljon enemmän intensiteettiä siinä mielessä että, täytyy niinkun suunnitelmallisemmin olla niihin omiin ihmisiin yhteyksissä ja niinkun soittaa tai ottaa näitä teams puheluita niiku useemmin. Eli tota, kyl määki oon liiku itse muuttanu omaa johtamista paani niin että me ollaan, meil on nyt paljon useammin mutta lyhyempiä puheluita.

H6: No ainaki nyt nää työkalut, et tietysti pitää hallita, et se nyt on aika semmonen itsestäänselvä, mut sit niin tota kyl se mun mielestä vaatii siis niinku sellast tosi syvää empatiantaitoo se että just se et niinku pystyy antaa ihmisille sen tilan vaikka se on vaikeempaa ja vaikka ne ei tälläsessa tilantees pysty välttämättä ite niinku ottaan sitä. Mut sit siis niinkun tohon johtamiseenhan liittyy nyt sitten niinku kaikki muuki, et esimerkiks se mitä mä oon itse paljo miettiny on se et ku ihmiset jää tosi yksin niin sen johtajan tai esihenkilönhän niinkun täytyis ottaa se aika et se pitää yhteyttä niihin ihan yksittäisiin ihmisiin ja kysyy et hei et mitä sulle kuuluu.

Virtuaalijohtaja tarvitsee aineiston mukaan korkeaa ajanhallinnan kykyä, sekä kokousten aikana mutta myös niiden ulkopuolella. Kokousten aikana on huomioitava tarkemmin, mi-

ten jaksottaa muiden puheenvuoroja, että jokainen pääsee sanomaan mielipiteensä. Samassa huoneessa on paljon helpompi nähdä, että jokainen on keskustelussa aidosti läsnä. Kokouksen aikana on tärkeää ajoittain vetää asioita yhteen siitä, mistä ollaan keskusteltu, mitä ollaan sovittu ja miten asiat hoituu siitä eteenpäin. Virtuaaliympäristössä ei täysin voida tietää, miten toinen osapuoli työnsä tekee, minkä vuoksi on tärkeää sopia selkeät tavoitteet. Johtamisviestinnässä korostuu asioiden toisto, palaaminen ja jälleen kerran toistaminen. Viestinnästä muuttuu suunnitelmallista.

H4: No ehkä se on mun mielestä nimenomaan se että miten sä varmistat tässä niinkun virtuaalijohtamisessa myöskin sen että jokaisen todella huomioidaan siellä kokouksessa, et hän saa tuoda sen oman, oman asiansa esiin, ku se on niin paljon helpompi ku sä oot samassa huoneessa sä näät ne kaikki mut jos sulla on vähänki isompi niin, pystyksi seuraamaan sitä et sä annat todella otat niinku jokaisen ihmisen huomion siinä kokouksen aikana... et en mä tiedä muuta se on mun mielestä nimenomaan se huomioiminen, huomioiminen sen kokouksen aikana et kaikki pääsee todella antamaan sen ja ehkä toisella tavalla myöskin vetää yhteen siitä mitä me ollaan sovittu ja jatketaan siitä eteenpäin.

Johtajalta vaaditaan kykyä johtaa ihmisiä ja kokouksia, sekä kykyä hallita omaa aikataulustusta. Omat kokoukset tulee rytmittää selkeästi, että jää aikaa niiden välille pitää omia taukoja ja valmistautua seuraavaan. Jos kokous alkaa ja loppuu tasalta, on mahdotonta pysyä aikataulussa mukana, jos edellinen kokous venyy. Virtuaaliympäristössä liian tiivis kokousten rytmittäminen voi muuttua haasteeksi omassa arjessa. Päivän rytmittäminen ja asioiden loppuun käsittelemiseen vaaditaan erityistä huomiota. Johtaminen on virtuaaliympäristössä paljon suunnitelmallisempaa ja systemaattisempaa, sekä kokouksissa että kokousten ulkopuolella. Täytyy tarkemmin miettiä, miten asioita viedään eteenpäin. Asioita täytyy seurata ja pilkkoa pienempiin kokonaisuuksiin, jotta voidaan varmistua asioiden etenemisestä. Virtuaaliympäristö vaatii yhteydenpidon lisäämistä. Etenkin kuulumisten vaihtoon täytyy varata erikseen aikaa. Perus kuukausi- ja viikkopalaverit hoidetaan samalla tavalla, kuin miten ne sovittaisiin muutenkin. Suurin ero on siirtää normaalisti kasvokkain samassa tilassa hoidettavat asiat ja spontaanit yhteydenotot virtuaaliympäristöön. Jokaista asiaa varten ei ole järkevää sopia tapaamista.

H4: ... sun pitää oppii jaksottaan uudella tavalla myöskin se kokousrytmi et sä saat sen toimiin paremmin, ja sit ehkä yks tärkeimmistä on se myöskin jaksottaa nää kokoukset, ettei se ei mee sellaseks että niikun alussa varmaan kaikki buukkas et kokous loppu tasalta ja alko tasalta et sulla ei jääny ollenkaan sitä niikun happi aikaa siihen, minkä sä tarttet aina välissä että myöskin oppinu rytmittää sen et siihen jää se kymmenen, viidentoista minuutin väli aina kokousten väliin ... et mun mielestä se rytmittely ja myöskin se kokouksen ehkä johtaminen uudella tavalla että kun et oo paikkan päällä et kaikki saa sen sanavuoronsa myöskin tässä kokouksessa.

Virtuaaliympäristössä korostuu myös eri ikäisten ihmisten erilaiset tavat toimia virtuaaliympäristössä, mikä vaatii sen huomioon ottamista. Eri ikäiset ihmiset käyttävät eri tavoin teknologiaa, mutta myös sisäistävät asioita eri tavalla. Etenkin isoissa organisaatioissa, olisi hyvä olla monipuolisesti eri viestintäkanavia, eri henkilöille. Eri ikäisten ihmisten kanssa on erilaista olla virtuaaliympäristössä ja ylipäätään olla vuorovaikutuksessa, mutta se korostuu erityisesti virtuaaliympäristössä.

H5: ... miten ihmiset tavallaan omaksuu et, must tuntuu että, että just nää eri, eri sukupolvet pitäis paremmin huomioida tietenki näin pienes organisaatios se on aika vaikeaa mut et sillon kun on ihmisiin enemmän niin tarvis kyl niitä viestintäkanavia olla erilaisia, eri henkilöille, ihan varmasti kaksikymppinen tai kuusikymppinen ottaa sitä tietoo eri tavalla vastaan et et tota ja kokee sen järkeväksi.

Virtuaaliympäristössä johtaminen vaatii kokeilukulttuuria ja rohkeutta lähteä pois vanhoista toimintatavoista. On kokeiltava erilaisia, toimivimpia ratkaisuja. Ihminen jää helposti kiinni vahvoihin rutiineihin. Virtuaaliympäristö vaatii itsensä likoon laittamista.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET



Kuvio 7. Johtaminen virtuaaliympäristössä

Halusin selvittää, minkälaista on johtaa ihmisiä ja heidän verkkoidentiteettejä, kun vuorovaikutus on teknologian välittämää. Tutkimustulosten perusteella johtaminen virtuaaliympäristössä tuo paljon uusia haasteita, vaikka johtamisen perusteet sinällään eivät muutu. Haasteet liittyvät tulosten mukaan etäisyyteen ihmisten välillä, muiden tulkintaan, itsensä ilmaisuun ja roolien tunnistamiseen, joiden myötä tarvitaan myös uusia taitoja. Keskeisimmät haasteet liittyvät juuri vuorovaikutukseen. Verkkoidentiteettejä johdetaan ympäristössä, jossa johtamisen peruselementit säilyvät, mutta itse vuorovaikutus muuttuu.

Tulosten mukaan suurimpana haasteena on fyysinen- ja psyykkinen etäisyys. Etäisyyttä aiheuttaa myös yhteydenpidon asiakeskeisyys, jolloin ylimääräinen keskustelu jää pois. Itsensä ilmaisu on kömpelöä ja vaatii apuvälineitä, jotka toimivat oman viestinnän tukena. Virtuaaliympäristössä muiden tulkinta hidastuu, sillä mielikuvat muodostuvat hitaammin, eivätkä ne muodostu aina totuudenmukaisiksi. Nonverbaalinen viestintä on vähäistä, jolloin käsitys toisista muodostuu keskustelun kautta. Kehonkieli ja tilankäyttö tekee itsensä ilmaisusta haasteellista, eikä tunteita voida välittää yhtä tehokkaasti.

Tutkimuksen tulosten perusteella roolien tunnistamiseen liittyy haasteita. Virtuaaliympäristössä helposti korostuu vahvemmat persoonallisuuden piirteet, kuten onko ihminen äänekkäs tai hiljainen. Tutustuminen on hitaampaa etenkin uusien ihmisten kohdalla. Oma rooli

lia ja käyttäytymistä on tarpeen tullen on muutettava, jotta tilan käytöstä muuttuu tasapuolisempaa. Hiljainen ajautuu myös herkemmin tiettyyn rooliin, ellei pääse esille.

Tulosten mukaan virtuaalijohtaja tarvitsee uusia taitoja ympäristön muuttuessa. Aineistossa korostui erilaiset vuorovaikutustaidot kuten selkeä viestintä, kuuntelu ja kyky käydä dialogia yksin puhumisen sijaan. Keskustelua tulee myös osata johtaa uudella tavalla. Tarvitaan enemmän valmentavaa johtamista, jossa osataan ohjata muita, tunnistetaan herkemmin avun tarpeet ja hallitaan empatiataidot. Uusiin taitoihin liittyy myös oleellisesti ajanhallinta, sekä kokouksien aikana että niiden ulkopuolella. Virtuaaliympäristössä työskentelee eri ikäisiä ihmisiä ja näin myös vaaditaan kykyä ymmärtää eri sukupolvien käyttäytymistä ja tunnistaa eroavaisuudet.

6 POHDINTA

6.1 Tutkimuksen tulokset ja aikaisempi teoria

Tutkimuksen tulokset ovat suurimmaksi osaa samassa linjassa aikaisempien tutkimusten kanssa. Tulosten mukaan johtajuuden perusteet eivät muutu, vaikka ympäristö muuttaakin muotoaan, mutta se tuo enemmän haasteita. Uusi tavoite on saavuttaa samat tavoitteet teknologia välityksellä (DasGupta, 2011). Se vaatii yleisesti enemmän työtä asioiden saavuttamiseksi ja erilaisia käytäntöjä kuin ennen (Pollänen, 2015). Vilkmanin (2016) mukaan monipaikkaista tiimiä ei voida johtaa samalla tavalla kuin mihin on totuttu ja se tuo paljon uusi uusia haasteita johtajuuteen. Tuloksissa ilmeni huolta omasta osaamisen riittävydestä, vaikka perusteet ovat kunnossa.

Vuorovaikutus on tehokasta, mutta samaan aikaan syntyy tunne fyysisestä ja psyykkisestä etäisyydestä. Tulokset ovat yhtenäiset aikaisemman tutkimuksen mukaan. Fyysinen etäisyys on haaste virtuaaliympäristössä (DasGupta, 2011). Humalan (2007) mukaan yleisesti sosioemotionaalisten viestin välittäminen on heikkoa virtuaalisesti. Tunteiden välittämisen vaikeus luo psyykkistä etäisyyttä. Aineistossa korostui yhteydenpidon lisääntyminen, mikä vahvisti myös Humalan (2007) aikaisemman tutkimuksen, jonka mukaan teknologia mahdollistaa ajantasaisen yhteydenpidon eri ihmisten kanssa. Tulosten mukaan etäisyyttä aiheuttaa yhteydenpidon lisääntyminen ja sen asiakeskeisyys.

Åhman, Bärlund ja Vatanen (2007) myös korostavat ajantasaisuutta ja mahdollisuutta työskennellä omien aikataulujen puitteissa, mikä nopeuttaa päätöksentekoa, lyhentää kokousten kestoa ja vähentää niiden määrää. Aineistossa tuli myös esiin ajan säästäminen ja ajantasaisuus, mutta päätöksenteko sinällään ei välttämättä nopeudu. Tulosten mukaan virtuaaliympäristöstä puuttuu lähes kokonaan spontaanit tilanteet, joissa syntyy helposti työhön liittyviä nopeita päätöksiä kokousten ulkopuolella. Näin ollen kokouksien määrää on lisättävä, jotta kontakti säilyy muihin työntekijöihin. Toisaalta kokoukset eivät veny enää samalla tavalla kuin miten ne pitkittyvät kasvotusten samassa kokoustilassa. Åhmanin, Bärlundin ja Vatanen (2007) mukaan ajankäyttö kohdistuu oleellisempaan tekemiseen, mikä

pitää paikkansa suurilta osin myös aineiston kanssa. Aineiston mukaan ajankäyttö kohdistuu nyt kirjalliseen viestintään ja kokousten suunnitteluun, joihin menee virtuaaliympäristössä enemmän aikaa kuin ennen.

Verkkoidentiteetti, joka esiintyy virtuaalimaailmassa, on Heinosen (2008) mukaan osittain samanlainen kuin mitä oma identiteetti, mutta on aina käyttäjän henkilökohtainen näkemys itsestään. Tuloksissa näkemys itsestään virtuaaliympäristössä on sitä, mitä se normaalisti arjessa on ja ollaan omia itsejään. Verkkoidentiteetti rakentuu samalla tavalla kuin normaalisti elämässä (Suhonen, 2013). Heinosen (2008) mukaan verkkoidentiteetti muodostuu käyttäytymisestä, johon yksilö voi itse vaikuttaa, jolloin reaalinä saattaa jäädä piiloon. Vaikka tulosten mukaan oma toiminta koetaan olevan samassa linjassa oman persoonan kanssa, mielikuvat muista eivät aina pidä paikkansa ja näin ollen oma persoona voi jäädä piiloon. Analyysini perusteella mielikuvat muodostuvat virtuaaliympäristössä hitaammin tilankäytön puutteen vuoksi ja on suurempi riski ymmärtää toisia väärin. Näin ollen yksilö ei tiedostaen päättää, mitä haluaa virtuaaliympäristössä olla, vaan ihminen tulkitaan toisin, joko rajallisen itseilmaisun tai tulkinnan vaikeuden vuoksi. Virtuaaliympäristössä tietyt luonteenpiirteet korostuvat, joko tietoisesti tai huomaamatta. Se miten ihminen käyttäytyy ja mitä toinen osapuoli näkee, vaikuttaa mielikuvien muodostumiseen (Niiranen, 2016). Tulosten mukaan vastaanottajan käsitys saattaa olla eriävä siitä mitä toinen osapuoli oikeasti on, kun osa persoonallisuuden piirteistä ei välity muille samalla tavalla kuin normaalisti. Tunteita ei myöskään voida ilmaista yhtä tehokkaasti kuin kasvotusten. Tuomisen (2021) mukaan niitä on vaikeampi myös havaita.

Tutkimuksen tulosten perusteella muuttuvan käyttäytymisen taustalla voi vaikuttaa teknologia vuorovaikutuksen välissä, jolloin oma persoona ei täysin näy toiselle osapuolelle. Vaikka ihminen on oma itsensä, oman käyttäytyminen koetaan jossain määrin muuttuvan, eikä se välttämättä vastaa täysin sitä mitä se kasvokkain samassa tilassa on. Heinosen (2001) mukaan minuutta ei voida määrittää ruumiillisuuden avulla vaan siihen vaikuttaa muuttuva ja leviävä informaatio, jolloin identiteetistä muodostuu epäselvä. Käyttäytymiseen vaikuttaa analyysini perusteella tilankäytön ja kehonkielen puutteellisuus. Analyysini perusteella kehonkielen puute vaikuttaa myös kykyyn ilmaista itseään ja kykyyn tulkita

muita. Se ei ole yhtä luontevaa puutteellisen tilankäytön vuoksi. Nämä puolestaan hidastavat jälleen mielikuvien muodostumista.

Tulosten mukaan käyttäytymistä saatettiin ohjata myös tietoisesti haluttuun suuntaan. Korkea itsesääntely ja tarkkailu vaikuttavat yksilön kykyyn ymmärtää oma rooli verkossa, kykyyn vaikuttaa omaan käyttäytymiseen ja säädellä sitä sosiaalisessa ympäristössä (Classen, Wood & Davies, 2020). Tutkimukseni perusteella virtuaaliympäristössä toimivat johtajat pitivät toisten ihmisten kuuntelua erityisen tärkeänä ja pyrkivät itse kuuntelemaan tietoisesti. Etenkin puheliaat ja helposti tilaa ottavat pyrkivät muuttamaan omaa toimintaa antamalla tilaa muille. Analyysini mukaan virtuaaliympäristössä tilan ottaminen ja antaminen on haastavaa. Tuloksissa tilaa pyritään tietoisesti antaa muille jäämällä itse sivuun ja jakamalla puheenvuoroja. Pyrkimys on saada muutkin ääneen sanomaan mielipide olemalla itse hiljaa tai kysymällä personoituja kysymyksiä. Tulosten perusteella erityisesti hiljaisia ja passiivisia on haastava osallistaa ja saada esille. Voidaan siis todeta, että yksilöt seuraavat omia tunteitaan ja muiden käyttäytymistä, joiden pohjalta ohjaavat omaa käyttäytymistään (Sasovova ym., 2010).

Tulosten mukaan roolien tunnistamiseen liittyy haasteita. Tutustuminen toisiinsa on virtuaaliympäristössä hitaampaa kuin kasvotusten samassa tilassa. Virtuaaliympäristössä korostuu vahvemmat persoonallisuuden piirteet herkemmin, jolloin mielikuvat ja roolit saattavat alkuun näyttää yksipuoliselta. Tulosten mukaan erilaiset roolit, kuten onko ihminen aktiivinen tai passiivinen, voimistuvat virtuaaliympäristössä. On entistä haastavampi ottaa omaa tilaa ja myös antaa sitä. Aikaisemman näkemyksen mukaan virtuaaliympäristössä statuserot ovat pienemmät ja puheenvuorot jakaantuvat tasaisemmin, sillä statusilmaisut eivät ole yhtä voimakkaita virtuaaliympäristössä (Levin, 2007). Levinin (2007) mukaan myös virtuaaliympäristössä on helpompaa ilmaista itseään ja sanoa mielipiteet, joita ei välttämättä normaalisti ilmaise. Puheenvuorot jakaantuvat tulosten mukaan vain, jos sitä osataan johtaa oikein. Hiljaisemmat ihmiset jäävät muutoin entistä herkemmin varjoon. Tuloksissa ainoastaan kokemukset esiintymistilanteista koettiin helpompina kuin samassa tilassa, joka osittain viittaa Levinin näkemykseen, jossa itsensä ilmaisu koetaan helpompina virtuaaliympäristössä. Vilkmanin (2016) mukaan virtuaalinen työ mahdollistaa parem-

man kontrollin omassa työssä. Tulosten perusteella ryhmätilanteissa hiljaiset ihmiset voivat jopa menettää kontrollin ja kyvyn ottaa tilaa virtuaaliympäristössä. Luonteeltaan voimakkaat ja puheliaat persoonat ottavat enemmän tilaa ja ovat äänessä. Vilkmänin (2016) väite tasa-arvoisemmasta toiminnasta, ei välttämättä päde joka tilanteessa.

Tämän tutkielman tulokset tukevat DasGuptan aikaisempaa tutkimusta ja tuo esille samoja uusia taitoja, mitä vaaditaan tänäkin päivänä. Tulevaisuudessa johtajilta voidaan edellyttää vahvempia kirjallisia viestintätaitoja, sosiaalisen verkostoitumisen taitoja, monikulttuurista ajattelutapaa ja herkkyyttä aistia työntekijöiden mielentilaa (DasGupta, 2011). Tulosten mukaan tarvitaan syviä vuorovaikutustaitoja ja valmentavaa otetta johtamiseen, joihin kuuluu selkeä viestintä ja herkkyyys ymmärtää muita. Johtajalta vaaditaan kykyä ymmärtää toisia osapuolia ja heidän elämäntilanteitaan paremmin (Mettin, 2018). Sähköisessä viestintätavassa tunteet ja äänensävyt eivät välity toiselle osapuolelle (Nirkkonen, 2020). Ähman, Bärludn ja Vatanen (2007) pitivät vuorovaikutustaitoja ja ihmisten johtamista haasteellisena virtuaaliympäristössä. Itsensä ilmaisu on rajallista ja haasteellista, minkä vuoksi vuorovaikutustaidot ja valmentava johtajuus voi korostua.

Tulosten mukaan virtuaalijohtajan uusiin taitoihin kuuluu vuorovaikutustaitojen lisäksi ajanhallinta, joka sisältää kokousten jaksottamista sekä yhteydenpidon lisäämistä työntekijöiden kanssa. Nirkkosen mukaan (2020) johtajalta vaaditaan enemmän henkilökohtaisia tapaamisia työntekijöiden kanssa ja spontaaneja yhteydenottoja. Tulokset tukevat aikaisempaa näkemystä yhteydenpidon lisäämisestä. Tulokset ovat yhtä myös Vilkmänin (2016) näkemyksen kanssa, jonka mukaan virtuaalityö on suunnitelmallista. Myös Tuomisen (2021) mukaan kalenteri täyttyy erilaisista palavereista ja niiden suunnittelusta, eikä vapaa- ta keskustelua synny ilman tapaamisten sopimista. Tulosten mukaan ajanhallintaan kuuluu myös ajankäytön suunnittelu siten, että löytyy aikaa kysyä työntekijöiden kuulumisia. Pöhlänen (2015) mukaan johtajan tulisi olla tavoitettavissa yhä helpommin ja nopeammin. Kynnys yhteydenottoon on matala, minkä vuoksi tulosten perusteella kunnioitus ihmisten ajankäyttöä kohtaan on lähes kadonnut.

6.2 Tutkimuksen toteutuksen arviointi

Tutkimus vastasi kysymykseen, miten työntekijöiden verkkoidentiteettejä johdetaan virtuaalisesti johtajien näkökulmasta. Tutkimuksen tavoite oli avata, miten ymmärtää muiden sekä omaa toimintaa paremmin virtuaalimaailmassa, jotta osataan johtaa ihmisiä virtuaaliympäristössä. Tuloksissa selkeästi painottui vuorovaikutus ja sen haasteet, mikä on myös loogista. Virtuaaliympäristössä on pakko johtaa muita teknologian kautta, jolloin vuorovaikutus on suurin muuttuva tekijä ja vie huomion. Oma valintani oli sulkea pois teknillinen osuus tutkimuksen ulkopuolelle.

Näkemyksistä, mitä halusin tutkia, pysyi alusta loppuun ja tutkimus toteutui pääosin suunnitelman mukaisesti. Laadullinen sisällönanalyysi sopi tutkimukseen aineiston analyysimenetelmäksi ja sen avulla sain vastauksia tutkittavaan ilmiöön. Menetelmää voidaan käyttää myös tulevaisuudessa jatkotutkimuksessa. Laadullisessa analyysimenetelmässä pääsi konkreettisesti kiinni ihmisten kokemuksiin. Pääsin käsiksi aineiston yksityiskohtaisiin kokemuksiin ja yleisimpiin merkityksiin. Aineistosta muotoutui paljon yksityiskohtaisia ilmauksia, mikä osaltaan vaikeutti yleisimpien merkitysten ja kokonaiskuvan hahmottamista. Liian yksityiskohtainen analyysi pitää kaukana laajemmista merkityksistä, mikä oli hyvä muistaa analyysin aikana. Menetelmän avulla tulokset kuvaavat hyvin haastateltavien kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä.

Haastattelukysymykset oli muotoiltu suhteellisen avoimiksi ja suurimmaksi osaa aineisto vastasi tutkittavaan ilmiöön. Toisaalta yksityiskohtaisemmin muotoillut kysymykset olisivat voineet antaa entistä konkreettisemmän aineiston. Haastateltavien määrä tuntui sopivalta. Aineistosta muodostui monipuolinen kokonaisuus ja mahdollisti osaltaan odottamattomia lopputuloksia ja yhteneväisyyksiä aikaisempiin tutkimuksiin. Oli haaste tiivistää oleellimmat ilmiöön vastaavat tekijät yhteen. Tutkimus on ainoastaan johtajien näkökulmasta, minkä vuoksi näkökulma on varsin kapea, eikä voida ymmärtää käyttäytymisen todellista vaikutusta muihin tai heidän kykyään ymmärtää muita. Tutkimus on rajoitteistaan huolimatta toteutettu omalla parhaalla mahdollisella tavalla, jokaisessa eri vaiheessa, vastaamaan tutkimuskysymykseen ja tutkittavaan ilmiöön.

6.3 Tulosten soveltaminen ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimus antaa uutta näkemystä virtuaalijohtamisesta erityisesti virtuaalityötä ja virtuaaliympäristössä työtä tekeville. Lisäksi tämä antaa uusia tulokulmia myös jokaiselle esimiestyötä tekeville. Virtuaalinen johtaminen voi tapahtua monen eri laitteen välityksellä, erityisesti puhelimen ja tietokoneen kautta. Virtuaalijohtaminen ja ylipäätään virtuaaliympäristössä tehty työ näin ollen koskettaa hyvin montaa eri alaa ja toimijaa, joissa teknologia toimii osana vuorovaikutusta. Virtuaalisuus haastaa kaikista eniten niitä, jotka toimivat täysin teknologian varassa ja jotka johtavat ihmisiä kaukaa käsin. Yhä useampi organisaatio siirtyy virtuaaliympäristöön joko kokonaan tai osittain, mikä tekee aiheesta erityisen ajankohtaisen vielä tulevaisuudessakin. Tuloksia voi soveltaa suoraan omaan tapaan johtaa muita virtuaaliympäristössä. Tutkimusta voidaan soveltaa muihin etätyön eri malleihin tai johtamiseen, joka edellyttää kommunikointia minkä tahansa laitteen välityksellä.

Yleensä virtuaalityöhön siirtymisessä huomioidaan sen tekninen puoli. Selvitetään, miten ihmisiä käytännön tasolla johdetaan. Ei välttämättä huomioida syvempiä merkityksiä ja vaikutuksia, tai tarkastella omaa toimintaa sen enempää. Tarkoitus ei ole muuttaa ihmisen persoonaa, vaan pikemminkin kiinnittää huomio oman toiminnan vaikutuksiin. Vasta syvemmän olemuksen löydyttyä, on helpompaa ymmärtää käytännön asioita ja sitä kautta johtaa muita paremmin.

Koska virtuaalijohtaminen ja verkkoidentiteetti ovat uusia ja vasta vähän tutkittuja aiheita, jatkotutkimusaiheita on runsaasti. Samaa ilmiötä voidaan tutkia myös vastakkaisen osapuolen, muiden työntekijöiden valossa, jonka myötä voidaan vielä syvemmin ymmärtää vuorovaikutusta virtuaaliympäristössä. Näin voidaan päästä lähemmäs totuutta siitä, miten johtajien toiminta koetaan. Vaihtoehtoisesti voidaan myös syventyä tutkimuksen tiettyyn osa-alueeseen, kuten mielikuvien muodostumiseen, itsensä ilmaisuun tai muiden tulkintaan virtuaaliympäristössä.

LÄHTEET

- Attrill, A. (2015). *Cyberpsychology*. New York: Oxford university press
- Avolio, B., J. & Kahai, S., S. (2003). Adding the “E” to e-Leadership: how it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, Vol. 31, No. 4, pp. 325-338
- Barak, A. (2008). *Psychological aspects of cyberspace: theory, research, applications*. New York: Cambridge university press.
- Cascio., W., F. & Shurygailo, S. (2003). E-leadership and virtual teams. *Organizational Dynamics*, Vol. 31, No. 4, pp. 362-376
- Classen, B., Wood, J., K. & Davies, P. (2020). Social network sites, fear of missing out, and psychological correlates. *Cyberpsychology: Journal of psychological research of cyberspace*, 14 (3), Article 4.
- Connolly, I., Palmer, M., Barton, H. & Kirwan, G. (2016). *An introduction to cyberpsychology*. New York: Routledge
- DasGupta, P. (2011). Literature review: e-leadership. *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 4 Iss. 1, pp 1-36.
- Eskola, J. & Suoranta J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino
- Gu, N. & Maher, M., L. (2014). *Designing adaptive virtual worlds*. Berlin: De Gruyter Open cop. 2014.
- Gurr, D. (2010). ICT, leadership in education and e-leadership. Discourse: *Studies in the cultural politics of education*. Vol 25, Iss 1, pp 113-124

- Grönfors, M. (2011). *Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät*. Hämeenlinna: SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkka
- Hannila, P. & Kyngäs, P. (2008). *Teemahaastattelu laadullisessa tutkimuksessa*. Opinnäytetyö. Helsinki: Helsingin ammattikorkeakoulu stadia.
- Heinonen, R. (2001). *Digitaalinen minä*. Helsinki: Edita
- Heinonen, U. (2008). *Sähköinen yhteisöllisyys: kokemuksia vapaa-ajan, työn ja koulutuksen yhteisöistä verkossa*. Väitöskirja. Pori: Turun yliopisto
- Humala, I. (2007). *Johda verkossa: virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet*. Helsinki: Inform
- Jones, S., G. (1995). *Cybersociety. Revisiting computer-mediated communication and community*. Thousand Oaks: Sage 1995.
- Levi, D. (2007). *Group dynamics for teams*. Thousand Oaks: Sage
- Luukkainen, T. (2020). *Virtuaalityön osatekijöiden yhteys työn imuun ja työmäärän kokemiseen*. Diplomityö. Lappeenranta: Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT. Haettu 15.5.21 osoitteesta: https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/161264/Diplomityö_Luukkainen_Timo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mettin, A-M. (2018). *Virtuaalijohtaminen: esimiesten näkemät mahdollisuudet virtuaali-tiimien johtamisessa case: TUI Nordic*. Pro gradu -tutkielma. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Haettu 15.5.21 osoitteesta: <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63253/Mettin.Anna-Maria.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Niiranen, I. (2016). *Verkkominän rakentuminen*. Opinnäytetyö. Uusimaa: Laurea

- Nirkkonen, T. (2020). *Virtuaalijohtamisen vaikutukset henkilöstön työmotivaatioon*. Opinnäytetyö. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Haettu 15.5.21 osoitteesta: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/341446/Nirkkonen_Teemu.pdf?sequence=2
- Norri, E. (2021). *Kansainvälisen hanketiimin virtuaalinen johtaminen: case: SUSIE- sustainable business and employability through HET's innovative pedagogy*. Opinnäytetyö. Turku: Turku AMK. Haettu 15.5.21 osoitteesta: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/494630/Norri_Emilie.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus
- Pöllänen, L. (2015). *Virtuaalijohtaminen- esimiehen rooli ja tärkeimmät vaikuttamiskeinot virtuaalisen tiimin menestyksen kannalta*. Pro gradu -tutkielma. Lappeenranta: LUT-yliopisto. Haettu 15.5.21 osoitteesta: https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/116051/progradu_lillipollanen.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Reittinen, K. (2019). *Virtuaalijohtaminen - tiimin luottamusta rakentavat johtamiskäytännöt*. Pro-gradu tutkielma. Lappeenranta: LUT-yliopisto. Haettu 15.5.21 osoitteesta: https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/159942/ProGradu_Reittinen_Kirsi.pdf?sequence=1
- Sasovova, Z., Mehra, A., Borgatti, S., P. & Schippers, M. (2010). Network Churn: The effects of self-monitoring personality on brokerage dynamics. *SAGE-journals* 55, 639-670
- Suhonen, J. (2013). *Verkkoidentiteetin luominen ja maineenhallinta sosiaalisessa mediassa*. Opinnäytetyö. Kuopio: Savonia
- Tiirikainen, V. (2008). *Johtaja: ole IT-strategi*. Helsinki: Talentum

- Tuimala, A. & Näsänen, J. (2021). *Koronakriisin vaikutuksia kuntatyöhön*. Kuntaliiton julkaisusarja Uutta kunnista 4/2021. Helsinki: Kuntaliitto. Haettu 14.5.2021 <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2021/2103-koronakriisin-vaikutuksia-kuntatyohon>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: kustannusosakeyhtiö Tammi
- Tuominen, P. (2021). *Kriisiajan virtuaalijohtaminen: COVID-19*. Opinnäytetyö. Jyväskylä: JAMK. Haettu 15.5.21 osoitteesta: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/494477/Kriisiajan_virtuaalijohtaminen_Tuominen_Pilvi.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Tuominen, P. (2013). *Virtuaalimaine*. Helsinki: Talentum
- Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä*. Helsinki: Talentum pro.
- Åhman, H., Bärlund, A. & Vatanen, A. (2007). *Voittajajohtoryhmät: 7 askelta tulevaisuuden menestyjäksi*. Helsinki: WSOYpro

Liite 1 Haastattelukysymysrunko

Haastattelukysymykset

1. Minkälaisena koet työympäristön, joka toimii teknologian välityksellä?
2. Minkälaista johtaminen tällaisessa ympäristössä on?
3. Minkälaisia eroja johtamisessa koet perinteisen kasvokkain tapahtuvan ja virtuaalisen johtamisen välillä?
4. Onko omassa johtamistavassa eroja, tapahtuuko se kasvokkain vai teknologian välityksellä? Jos on, millaisia?
5. Millä tavalla ilmaiset itseäsi teknologian välityksellä?
6. Minkälaisia taitoja tarvitset teknologiavälitteisessä johtamisessa?
7. Minkälaisia vuorovaikutustilanteet työntekijöiden kanssa ovat virtuaaliympäristössä?
8. Miten muodostuu mielikuvat työntekijöistä ja heidän persoonallisuuksistaan?
9. Miten mielikuvat vaikuttavat johtamiseen?
10. Mikä erottaa työntekijät toisistaan?
11. Miten statuserot ilmenevät virtuaalisesti?
12. Miten ristiriidat ilmenevät virtuaaliympäristössä?
13. Miten ristiriidat ratkaistaan?